

### DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **DENNIS XAVIER VELARDE TAMAYO**, con C.I. 172225119-4 y **FRANCIS NIKOLE SALCEDO SANTILLÁN** con C.I. 171929311-8 autores del trabajo de graduación intitulado: **“ESTUDIO DE LOS NIVELES DE ESTRÉS Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ARCA CONTINENTAL REGIÓN NORTE EN EL AÑO 2016-2017**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO/A ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.


1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, junio 2018



**DENNIS XAVIER VELARDE TAMAYO**  
C.I. 172225119-4



**FRANCIS NIKOLE SALCEDO SANTILLÁN**  
C.I. 171929311-8



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO**  
**ORGANIZACIONAL**

**ESTUDIO DE LOS NIVELES DE ESTRÉS Y PROPUESTA DE**  
**INTERVENCIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ARCA**  
**CONTINENTAL REGIÓN NORTE EN EL AÑO 2016 – 2017**

**FRANCIS NIKOLE SALCEDO SANTILLÁN**  
**DENNIS XAVIER VELARDE TAMAYO**

**DIRECTOR: MSc. GUADALUPE CEVALLOS**

**Quito - 2018**

## DEDICATORIA

### Nikole:

Dedico este trabajo de titulación a mis abuelos Edmundo y Carmita, quienes me han apoyado y han sido guía no solo a lo largo de mi carrera profesional, sino desde mi primer minuto de vida, quienes han estado pendientes de mí y de mi bienestar todo el tiempo, a mi madre Catalina, quien con mucho esfuerzo y sacrificio ha estado conmigo en los malos y buenos momentos, ha soportado conmigo madrugadas enteras de estudio y me ha sabido levantar de las derrotas.

A mis tíos y primos quienes me han llenado de alegría y consejos, siendo parte fundamental de mi vida y formación, a Byron, quien ha estado pendiente de mí desde que Dios juntó nuestros caminos, gracias por su apoyo incondicional en todo momento y sobre todo por la motivación y paciencia.

A mis amigos, en especial a Dennis por su entrega y responsabilidad durante todo este tiempo para realizar el presente proyecto ¡Felicidades amigo!

### Dennis:

Este trabajo lo dedico de manera especial a mi madre que siempre inculcó en mí los principios y valores esenciales que orientan mi vida y a quien llevo siempre en mi corazón, pues fue, es y será eternamente la persona más influyente e importante, la amo infinitamente y la recuerdo a cada instante de mi vida.

A mi padre por su esfuerzo, sacrificio y confianza depositada en mí a lo largo de mi formación profesional, por haber estado siempre pendiente y preocupado por mi bienestar. De igual manera, a mi hermano Edison, mi ejemplo a seguir, por sus sabios consejos, su apoyo incondicional y su hermandad sincera; del mismo modo, a Dayana, por su cariño, comprensión y apoyo absoluto que ha sabido brindarme en todo momento a pesar de las adversidades.

A cada uno de los amigos que la Universidad me ha permitido conocer, fundamentalmente a Nikole, por su valiosa amistad, compañerismo y camaradería demostrada en cada uno de los momentos que hemos compartido en el transcurso de estos años.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por bendecir nuestras vidas y guiarnos en cada paso que damos.

A nuestros familiares y amigos por estar siempre a nuestro lado y ser un pilar fundamental en la consecución de nuestras metas y en la superación de cada uno de los retos que debemos afrontar.

A nuestros maestros, por cada conocimiento compartido y cada aprendizaje adquirido, en especial al Dr. Lucio Balarezo y a la MSc. Guadalupe Cevallos por ser nuestros tutores y saber asesorarnos y orientarnos oportunamente en la realización de nuestra disertación.

A la empresa Arca Continental Ecuador por las facilidades brindadas y su significativo aporte para la formación de nuevos profesionales en el país, fundamentalmente nuestro expreso agradecimiento al personal de los Departamentos de Capital Humano, Salud y Seguridad Ocupacional, Trabajo Social y Operaciones de las ciudades de Quito y Santo Domingo, ya que sin su ayuda no hubiese sido posible la ejecución del presente trabajo de investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
TABLA DE CONTENIDOS .....	III
ÍNDICE DE FIGURAS .....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
RESUMEN .....	VII
INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPÍTULO I - MARCO INTRODUCTORIO .....	1
1.1. Datos de la organización.....	1
1.2. Justificación .....	3
1.3. Antecedentes .....	5
1.4. Objetivos.....	8
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Marco Referencial.....	9
2.2. El estrés.....	11
2.3. Proceso del estrés.....	12
2.3.1. Modelo de Hans Selye .....	12
2.3.2. Modelo de Valoración Cognitiva de Lazarus y Folkman .....	14
2.3.2.1. Evaluación primaria del estrés.....	14
2.3.2.2. Evaluación secundaria del estrés.....	15
2.3.3. Proceso fisiológico del estrés .....	16
2.4. Tipos de estrés .....	18
2.4.1. Eustrés .....	19
2.4.2. Distrés.....	19
2.5. Síntomas / Manifestaciones del estrés .....	19
2.6. El estrés laboral.....	20
2.6.1. Modelo de estrés laboral Demanda-Control de Karasek.....	21
2.6.2. Consecuencias del estrés laboral .....	23
2.6.3. Estrategias de afrontamiento / intervención frente al estrés.....	24
2.6.3.1. Estrategias de afrontamiento a nivel individual. ....	25
2.6.3.2. Estrategias de intervención a nivel organizacional. ....	27

2.7. Factores y situaciones de riesgo psicosocial .....	28
2.7.1. Fuentes de riesgos psicosociales .....	30
2.7.2. Principales factores de riesgo psicosocial o estresores del trabajo .....	30
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO .....	32
3.1. Tipo de Investigación.....	32
3.2. Alcance de la investigación .....	32
3.3. Diseño de la investigación .....	32
3.4. Población y Muestra .....	33
3.5. Diseño del Instrumento.....	33
3.5.1. Cuestionario CoPsoQ-istas21 .....	35
3.5.2. Cuestionario de estrés laboral Demanda-Control (DC) de Karasek .....	37
3.6. Levantamiento de información .....	38
3.7. Procesamiento de datos.....	39
CAPÍTULO IV –ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	41
4.1. Información General .....	41
4.2. Análisis Factores de Riesgos Psicosociales .....	42
4.2.1. Factores de Bajo Riesgo .....	45
4.2.2. Factores de Alto Riesgo .....	47
4.2.3. Exposición a riesgos psicosociales según área de trabajo.....	48
4.3. Análisis de los niveles de Estrés laboral .....	54
4.3.1. Niveles de estrés presentados según área de trabajo.....	56
4.3.2. Sintomatología del estrés .....	57
4.4. Relación Estrés – Ausentismo .....	62
CAPÍTULO V– PROPUESTA.....	65
5.1. Objetivo de la propuesta .....	65
5.2. Destinatarios .....	65
5.3. Resultados esperados .....	66
5.4. Precondiciones .....	66
5.5. Responsables.....	67
5.6. Actividades .....	67
5.7. Presupuesto .....	76
5.8. Sostenibilidad.....	76
5.9. Evaluación y seguimiento .....	76

5.10. Cronograma .....	77
VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78
6.1. Conclusiones .....	78
6.2. Recomendaciones .....	79
BIBLIOGRAFÍA .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama General de Arca Continental Ecuador. ....	2
Figura 2. Proceso del estrés según Hans Selye.....	14
Figura 3. Flujograma del Proceso de Valoración Cognitiva del Estrés.....	16
Figura 4. Fisiología del Estrés. ....	18
Figura 5. Modelo Demanda-Control de Karasek.....	22
Figura 6. Factores Psicosociales en el trabajo según la OIT. ....	29
Figura 7. Semáforo indicativo según grado de prevalencia de riesgos psicosociales. ...	45
Figura 8. Exposición a riesgos psicosociales en el personal de Operaciones.....	50
Figura 9. Exposición a riesgos psicosociales en el personal de Logística.....	51
Figura 10. Exposición a riesgos psicosociales en el personal Administrativo. ....	53
Figura 11. Semáforo indicativo de los niveles de estrés laboral. ....	55
Figura 12. Resumen de los niveles de estrés presentados según área de trabajo. ....	56
Figura 13. Sintomatología de estrés presentado en los colaboradores de Arca Continental. ....	57
Figura 14. Sintomatología de estrés presentado en el personal Operativo.....	58
Figura 15. Sintomatología de estrés presentado en el personal Logístico.....	59
Figura 16. Sintomatología de estrés presentado en el personal Administrativo.....	60
Figura 17. Causas de ausentismo durante el año 2017.....	62
Figura 18. Horas de ausentismo por reposo durante el año 2017.....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntomas del estrés. ....	20
Tabla 2. Consecuencias del estrés laboral. ....	24
Tabla 3. Técnicas de afrontamiento individuales al estrés .....	26

Tabla 4. Acciones de intervención sobre la organización según la OIT-OMS .....	27
Tabla 5. Distribución de la muestra.....	33
Tabla 6. Dimensiones de riesgos psicosociales que mide el CoPsoQ-istas21.....	36
Tabla 7. Escala de valoración para la determinación de los niveles de estrés.....	38
Tabla 8. Datos generales de la población. ....	41
Tabla 9. Distribución de respuestas a cada pregunta según la dimensión de riesgos psicosociales a la que pertenece. ....	43
Tabla 10. Resumen según grado de exposición a las 15 dimensiones de riesgos psicosociales. ....	44
Tabla 11. Resumen de exposición a riesgos psicosociales según área de trabajo. ....	49
Tabla 12. Tabla de los niveles de estrés. ....	55
Tabla 13. Tabla resumen de prioridades de intervención. ....	66
Tabla 14. Cuadro de Intervención 1. ....	68
Tabla 15. Cuadro de Intervención 2 .....	70
Tabla 16. Cuadro de Intervención 3 .....	72
Tabla 17. Cuadro de Intervención 4 .....	73
Tabla 18. Costos aproximados.....	76
Tabla 19. Cronograma Primer Semestre.....	77
Tabla 20. Cronograma Segundo Semestre .....	77



## **RESUMEN**

El aparecimiento de estrés en el ámbito laboral es una situación a la que gran parte de los trabajadores hoy en día se ven expuestos de manera frecuente, afectando de forma negativa a la salud física y mental de las personas cuando no cuentan con los recursos necesarios para poder hacer frente a los estímulos estresores. Sobre la base de esta situación, la presente investigación tuvo como principal objetivo el determinar los niveles de estrés que presentan los colaboradores de la empresa Arca Continental Región Norte a través de la medición de 15 diferentes factores de riesgos psicosociales que coexisten en su entorno laboral y que en la actualidad están favoreciendo a su presencia. Para ello, se optó por aplicar tres diferentes cuestionarios que permitan explorar a profundidad los niveles de riesgo que ostenta cada factor psicosocial, así también, los niveles y los principales síntomas asociados al estrés que en la actualidad padecen los colaboradores; los resultados arrojados permitieron apreciar la presencia de niveles de estrés Intermedios – Altos, en donde las exigencias y el ritmo de trabajo se instauran como principales fuentes facilitadoras de estrés a nivel general al interior de la organización. Así pues, en función de los resultados obtenidos se elaboró una propuesta de intervención orientada a actuar sobre los principales factores psicosociales que representan un riesgo alto.

### **Palabras clave:**

Estrés, estrés laboral, eustrés, distrés, factores psicosociales, riesgos psicosociales

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el estrés laboral se ha constituido como una de las principales afectaciones que padecen las personas como producto de la exposición a diversos factores que conforman su entorno laboral y social, estos factores también denominados dimensiones psicosociales pueden llegar a constituirse en factores de riesgo para la salud física y mental de los trabajadores cuando se ven expuestos a ellos de manera constante y prolongada. Cuando dichos factores exceden la capacidad del individuo y de la organización para controlarlos y manejarlos adecuadamente se puede desencadenar un sinnúmero de consecuencias negativas tanto a nivel individual como a nivel organizacional, siendo el apareamiento de estrés la secuela más común que suele presentarse en los trabajadores.

Arca Continental impulsada por una serie de cambios de carácter organizacional que se han producido durante los dos últimos años a nivel interno, se ha preocupado por conocer el grado de afectación de las diversas condiciones que rodean el entorno laboral de sus colaboradores y los niveles de estrés que estos presentan en la actualidad. Para cumplir con este cometido y considerando que la empresa no ha contado a la fecha con estudios de esta magnitud, se ha considerado oportuno efectuar una revisión bibliográfica teórica y un estudio diagnóstico en lo referente al estrés laboral y a los factores de riesgo psicosociales.

Para efecto del estudio se contó con una muestra procedente de la totalidad de colaboradores que componen Arca Continental Región Norte y se la dividió en tres diferentes estratos en relación al sector de la empresa al que pertenecen, así mismo, como instrumento metodológico se hizo uso de diferentes cuestionarios que se adaptaron a las necesidades y a los objetivos del estudio. Así pues, a lo largo de la

investigación se pudo evidenciar que dentro del entorno laboral y social en el que se desenvuelven los colaboradores de la organización existen diversos factores de carácter psicosocial que reflejan un nivel de riesgo alto y que en la actualidad favorecen al apareamiento de estrés, siendo en este caso la carga y el ritmo de trabajo sus principales desencadenantes.

Por consiguiente, en los próximos apartados del presente escrito el lector encontrará de forma detallada los datos informativos más relevantes de la compañía beneficiaria de este estudio, la descripción del contexto actual que vive la organización y que motiva a la realización de la investigación, los objetivos planteados, la sustentación teórica y los resultados derivados en relación al estudio de las temáticas antes mencionadas, así como también, el plan de mejora que se proyecta presentar a raíz de todos los datos obtenidos a fin de atenuar las problemáticas encontradas.

## CAPÍTULO I - MARCO INTRODUCTORIO

### 1.1. Datos de la organización

**Nombre:** Arca Continental Ecuador

**Actividad:** Arca Continental es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas de consumo no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company (Arca Continental, 2016).

**Ubicación:** Arca Continental Ecuador es una empresa conformada por tres plantas ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Santo Domingo y 32 Centros de Distribución a lo largo de todo el territorio de Ecuador (Arca Continental, 2016).

**Características:** Con una destacada trayectoria de más de 90 años, Arca Continental es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importantes del mundo. En su franquicia de Coca-Cola, la empresa atiende a una población de más de 83 millones en la región norte y occidente de México, así como en Ecuador, Perú y en la región norte de Argentina (Arca Continental, 2016).

**Contexto:** Arca Continental Ecuador atiende a una población de más de 16 millones de habitantes, con la elaboración y distribución de bebidas oficiales de la marca The Coca Cola Company, entre los principales productos que ofrece se encuentran las bebidas Coca Cola, Fanta, Fioravanti, Sprite, Fuze Tea, Powerade y Jugos del Valle (Arca Continental, 2016).

**Misión:** Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores (Arca Continental, 2016).

**Visión:** Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable (Arca Continental, 2016).

**Organigrama**

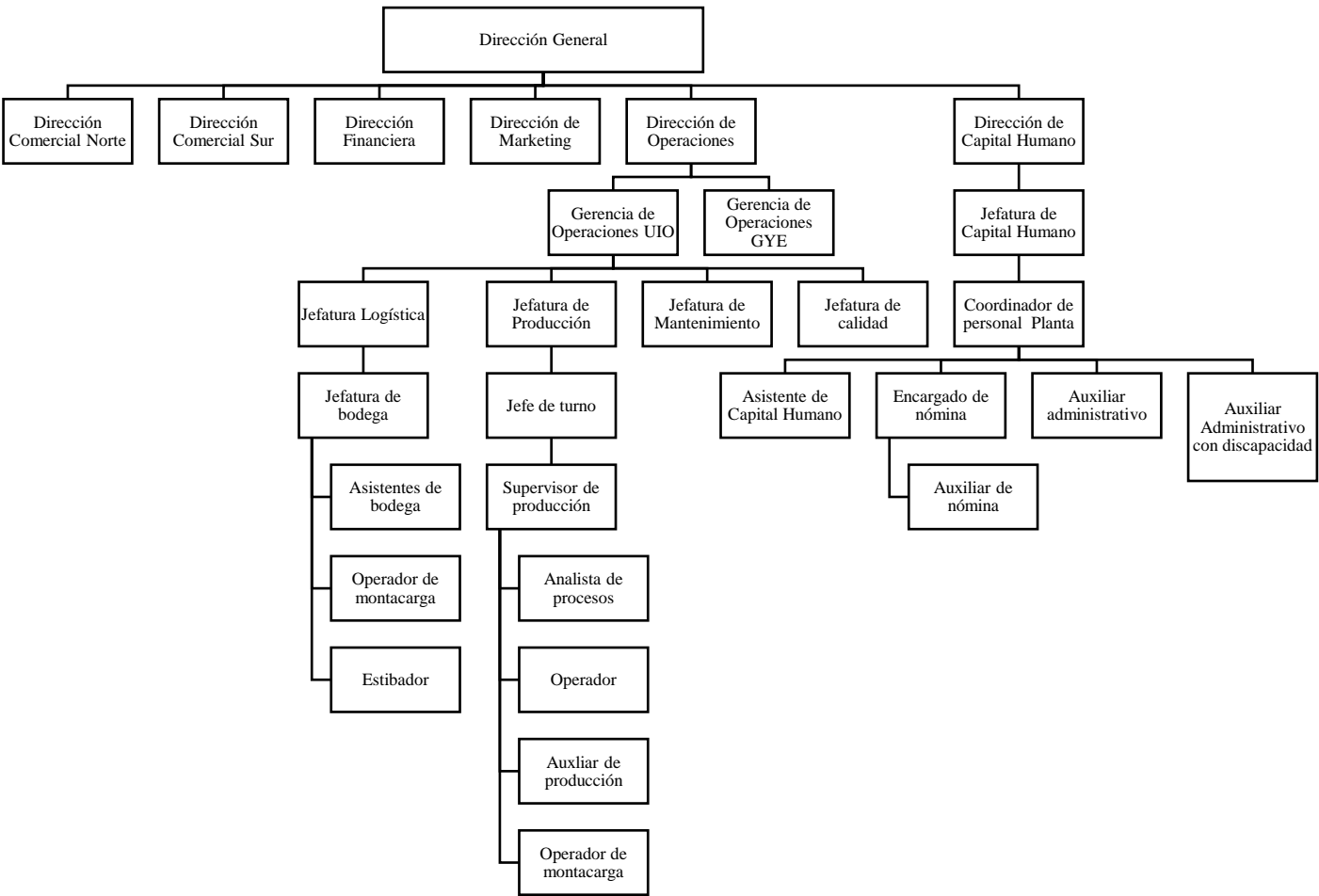


Figura 1. Organigrama General de Arca Continental Ecuador.  
Fuente: Arca Continental, 2016.

## **1.2. Justificación**

A nivel organizacional existen varias causas por las cuales el estrés puede manifestarse en los trabajadores; el exceso de trabajo, cambios relevantes en la organización, el aburrimiento o trabajo monótono, los estilos de liderazgo deficientes, entre otras, son solo algunos de los muchos factores del entorno laboral que pueden llegar a influir en el apareamiento de estrés, por esta razón, a estas condiciones del entorno laboral se los conoce como factores psicosociales. Considerando lo expuesto, se sabe que el estrés laboral puede repercutir negativamente no solo en la salud de los trabajadores, sino también en las organizaciones, pues en el caso de los primeros, la presencia de estrés puede producir trastornos a nivel psiquiátrico, psicológico o manifestarse a nivel somático, produciéndoles trastornos del sueño, problemas gastrointestinales o incluso problemas cardiovasculares graves (Organización Internacional del Trabajo, 2003); en el caso de las empresas, el estrés laboral puede generar baja productividad, resistencia al cambio, ausentismo, etc.

Arca Continental Ecuador consiente de las consecuencias que implica el estrés laboral a nivel general, no solo se ha visto en la necesidad de conocer si sus colaboradores denotan la presencia de estrés, sino también a explorar las condiciones laborales que puedan estar influyendo en la actualidad a su surgimiento, por ello, se ha considerado realizar el presente estudio diagnóstico con la intención de determinar los niveles de estrés que presentan los colaboradores e identificar los principales factores que los promueven.

Otra de las razones que motivan a la realización de esta investigación tiene que ver con el hecho de dar cumplimiento a la normativa legal vigente en el Ecuador en lo referente al tema de riesgos psicosociales, tomando en cuenta lo expuesto en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0082 Art. 9 publicado el 16 de junio de 2017 por el

Ministerio del Trabajo bajo Registro Oficial No. 16, donde se menciona que las empresas tanto públicas como privadas que cuenten con más de diez trabajadores en su nómina se verán en la obligación de implementar un programa de prevención de riesgos psicosociales, mismo que deberá regirse a los señalamientos expuestos por la autoridad laboral y deberá ser efectuado y reportado cada año al Ministerio del Trabajo quien iniciará con el respectivo proceso de control desde el 1 de enero del 2018 (Cámara de Comercio de Quito, 2017). Del mismo modo, la organización aspira certificarse en el modelo de gestión OSHAS 18001 en el año 2018, dicho sistema de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo que ostenta principalmente la disminución y prevención de los riesgos laborales solicita como uno de sus requisitos fundamentales que la organización cuente con metodologías de evaluación, así como también, planes y actividades de prevención de riesgos derivados del lugar y el entorno de trabajo. Por ello, al final de la investigación se pretende realizar una propuesta de intervención que permita a la organización contar con las bases y los parámetros necesarios a la hora de implementar el respectivo programa de prevención de riesgos psicosociales.

Así pues, se espera que a través de este estudio los colaboradores y la compañía resulten beneficiados conjuntamente, ya que en el caso de los trabajadores se buscará identificar dentro de su entorno laboral los factores que pueden provocar el apareamiento del estrés y establecer acciones orientadas a generar cambios que permitan mejorarlos; por su parte, la compañía como resultado de este estudio y de su respectiva propuesta, podrá contar con una herramienta de utilidad que le permitirá interceder positivamente sobre el origen del problema para mantener a sus colaboradores psicológicamente estables, proyectando a futuro una mejoría en su productividad y procesos, así como también, previniendo un acrecentamiento en

indicadores como el ausentismo, la rotación, los índices de accidentabilidad y los cambios de actividad.

El instrumento metodológico a utilizar para efecto de este estudio será la aplicación de encuestas, mismas que se buscará adaptar a las necesidades de la organización y a los objetivos de la presente investigación. A través de esta metodología se pretende obtener datos que permitan diagnosticar los niveles de estrés laboral y proponer acciones de intervención orientadas a interceder sobre el origen de los mismos.

Por último, es importante mencionar que para la realización de esta investigación se cuenta con el apoyo, apertura y la debida autorización por parte de la empresa Arca Continental Ecuador, contribuyendo así con la factibilidad del estudio, la formación de nuevos profesionales y a la mejora de sus procesos internos como compañía.

### **1.3. Antecedentes**

Arca Continental Ecuador se distingue por ser una de las compañías más rentables del país tanto en términos de ventas como de utilidad, a nivel nacional emplea a más de 10000 personas a través de sus firmas Arca Continental, Tonicorp e Inalecsa, esta característica hace que la organización se vea involucrada de manera constante en procesos de cambio que pretenden optimizar no solo sus procesos productivos o de gestión, sino también mejorar las condiciones de sus trabajadores, en relación a esto, en los últimos dos años la empresa ha realizado varios cambios tanto en su infraestructura al adquirir maquinaria nueva y más moderna, así como en el capital humano, realizando reestructuras en cada una de las áreas que componen la organización.



Arca Continental Región Norte se conforma por personal perteneciente a las ciudades de Quito y Santo Domingo, entre una de las circunstancias de cambio más relevantes por las que atraviesa esta regional se encuentra la construcción de una nueva planta industrial en la ciudad de Machachi, capital del cantón Mejía, que pretende reubicar para el año 2019 la actual planta embotelladora ubicada al norte de Quito y fusionarla con la fábrica que funciona actualmente en la ciudad de Santo Domingo, este hecho implica que la totalidad de trabajadores de ambas sucursales se vean en la necesidad de trasladar sus labores a la ciudad de Machachi, a razón de ello se han planteado ciertas interrogantes en los trabajadores, realizando preguntas frecuentes en reuniones sindicales y de comité sobre esta situación puntual; estos hechos han desencadenado la preocupación tanto de los colaboradores como de la organización, pues en el caso de los trabajadores ha creado incertidumbre respecto a su futuro, dando a entender de que estas situaciones de cambio pudieren estar siendo percibidas como un hecho amenazante para su estabilidad y bienestar por lo que se vuelve indispensable determinar si la inseguridad sobre el empleo y las condiciones del trabajo forman parte de los factores de riesgo que están contribuyendo al apareamiento de estrés en los colaboradores.

En relación a estudios o investigaciones relacionados al tema del estrés dentro de Arca Continental Región Norte, a manera de antecedente, cabe mencionar que únicamente se ha realizado un solo estudio previo de este tipo denominado *“Plan de intervención para disminuir el estrés por sobrecarga laboral, en el área de Capital Humano de la empresa Arca Continental, en el periodo de marzo-agosto 2016”* (Tufiño, 2017), esta investigación estuvo dirigida de manera exclusiva al personal de Capital Humano y no tomó en cuenta al resto de la población de la empresa, ni tampoco abarcó otras dimensiones psicosociales a más de la sobrecarga laboral. No obstante, en el

mencionado estudio se determinó que el 83% de los trabajadores presentaban niveles de estrés medios, mientras que el 17% restante presentaban niveles altos producto de la carga laboral a la que se veían expuestos.

Otro aspecto importante a resaltar es que el área de Recursos Humanos junto con el apoyo de la empresa consultora Vivenciar, como parte del desarrollo del programa de capacitación anual han realizado algunas actividades dirigidas al personal en temas referentes a clima laboral y seguridad industrial, entre ellas destacan las capacitaciones acerca de factores y riesgos psicosociales realizada durante el mes de marzo del 2017 con el personal del departamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Trabajo Social y Capital Humano (Pérez, 2017).

Por los antecedentes antes mencionados y como antesala al estudio de los niveles de estrés, en la presente investigación se optó por realizar un análisis diagnóstico de los factores de riesgo psicosociales que puedan estar favoreciendo al apareamiento de altos niveles de estrés en los colaboradores de Arca Continental Región Norte, utilizando como instrumento de evaluación el cuestionario ISTAS 21 en su versión corta, por su parte, el instrumento a utilizar para el estudio de los niveles de estrés será el cuestionario de estrés laboral Demanda-Control (DC) de Karasek, ambos instrumentos avalados internacionalmente en su respectivo campo de estudio se acoplan a las necesidades de la investigación y a las problemáticas de la organización. Adicionalmente, se aplicará un cuestionario que permitirá conocer los principales síntomas asociados al estrés que estén afectando a la salud de los colaboradores.

## **1.4. Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un estudio diagnóstico para determinar los niveles de estrés presentado en los colaboradores, a través de la investigación de los distintos factores de riesgos psicosociales laborales que favorecen a su manifestación.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar los diferentes parámetros y/o escalas que permitan identificar los niveles de estrés presentados en los colaboradores.
- Identificar el grado de influencia de las condiciones laborales actuales respecto al apareamiento del estrés laboral.
- Diseñar una propuesta de intervención para mitigar los niveles de estrés en la organización, en base a los factores de riesgo psicosociales que se identifiquen.

## **CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Referencial**

Siendo el estrés un tópico de alto interés científico y social, se pueden encontrar innumerables estudios, investigaciones y recursos literarios referentes a este tema y a todos los contextos en los que se halle presente como es el caso del estrés en las organizaciones o mejor conocido como estrés laboral.

Algunas investigaciones centradas en el tema del estrés sirven de base para comprender el funcionamiento de estas respuestas en los seres humanos, ejemplo de ello es la investigación de De Camargo (2005) quien en su estudio explora el funcionamiento fisiológico del ser humano como respuesta a las situaciones de estrés, en ella determina que dichas respuestas se producen gracias a tres ejes principales como lo es el eje neural, el neuroendocrino y el endocrino mismos que se encargan de enviar las señales al cerebro cuando la persona se encuentra en situación de amenaza y producir las hormonas del estrés como el cortisol, misma que juega un papel importante en la generación de los síntomas negativos del estrés.

En lo referente al estrés laboral es oportuno citar a las investigaciones realizadas por Luceño, L., y García, J. (2008); Olmedo, M. (2010); Durán, M. (2010); Gil-Monte, P. (2010); Díaz, D. (2011), quienes abordan por sobre todo el tópico del estrés laboral desde el punto de vista de sus distintos orígenes y sus consecuencias para el individuo y la organización, así como también, de la importancia de su abordaje y de la toma de acciones por parte de las organizaciones.

Finalmente, es importante destacar las investigaciones realizadas a nivel interno de la PUCE referente al tema del estrés, entre ellas destacan Villarruel & Villacrés (2011) quienes investigaron la relación existente entre los factores psicosociales y su

incidencia en el estrés en los colaboradores de una empresa dedicada a la recuperación de cartera, el estudio contó con una muestra de 222 personas pertenecientes a diversas áreas de la organización directamente relacionadas con el giro del negocio, obteniendo como resultado que las personas encargadas del área de Producción eran quienes mayores niveles de estrés presentaban, al mismo tiempo que se determinó que también eran quienes mayor grado de exposición presentaban a factores de riesgo psicosociales en sus lugares de trabajo; además, se encontró que el factor de riesgo predominante en la empresa fue el referente al manejo de los tiempos en el trabajo y la carga laboral excesiva que tenían que enfrentar a diario por la naturaleza de sus labores.

La investigación de Cordero & Naranjo (2014) realizada al personal administrativo de una empresa agroindustrial, determinó que la mayoría de la población intervenida presentaba niveles de estrés moderados pero con puntuaciones altas en lo referente a hábitos de salud y prevención de riesgos en el lugar de trabajo, también se identificó que quienes presentaban mayores niveles de estrés se encontraban propensos a generar predisposición a padecer del síndrome de burnout, el cual puede ser considerado como el equivalente a un nivel de estrés crónico dentro del ámbito laboral y que generalmente requiere de una intervención urgente por parte de las organizaciones.

Todos los estudios anteriormente mencionados se constituyen en fuentes referenciales para esta investigación puesto que contribuyen al análisis del estrés desde sus diferentes campos de acción y formas de respuesta, sus variables, orígenes, consecuencias, estrategias de afrontamiento, así como también, facilitan diversas pautas a considerar a la hora de realizar el estudio diagnóstico y construir la respectiva propuesta de intervención.

## 2.2. El estrés

El estrés se halla presente en varios ámbitos de la vida y a menudo es relacionado con un sinnúmero de variables provenientes ya sea del ámbito personal, familiar, educativo, social o laboral, siendo este último el de mayor interés para la presente investigación. Al estrés también se lo asocia con distintos trastornos psicológicos y enfermedades de la salud ya sea como síntoma o causa, en fin, el estrés es algo que acompaña al ser humano en el diario vivir debido al ritmo y estilo de vida que se lleva, por ello, es imprescindible entenderlo, aprender a manejarlo y saber controlarlo para evitar las consecuencias que puede traer consigo.

Según la American Psychological Association, el término estrés hace referencia a un estado de agotamiento, ansiedad e incertidumbre que puede afectar a cualquier persona independientemente de su condición y que puede generar problemas de salud tanto a nivel físico como psicológico (American Psychological Association, 2017). En un inicio, el término estrés fue utilizado y asociado al ámbito de la física para describir y explicar la relación de las fuerzas externas sobre los objetos y las modificaciones que estos sufrían al ser expuestos ante dichas fuerzas, no obstante, con el paso del tiempo varios campos como las ciencias médicas y la psicología han adoptado este término para describir una relación similar existente entre el individuo y el entorno que lo rodea (Armario et al., 2000).

González (2006) define al estrés como un estado de malestar y tensión ya sea física y/o psicológica que puede sufrir un individuo cuando se enfrenta a una situación difícil de manejar. Por su parte, Duque (1999) concibe al estrés como una respuesta del organismo ante diferentes estímulos procedentes de situaciones o acontecimientos amenazantes que pueden provocar tensión y alterar el comportamiento del individuo. Precisamente, esta respuesta fisiológica es la que le permite al ser humano afrontar las

diferentes demandas y estímulos provenientes del entorno, contribuyendo de esta manera a su supervivencia; sin embargo, cuando el hombre se ve incapaz de hacer frente a dichas demandas, esta respuesta puede volverse negativa, afectando directamente a la salud y al bienestar del individuo y dando paso así, al apareamiento del estrés (Torres & Baillès, 2014).

Por lo tanto, podría decirse que en términos generales el estrés en un principio no constituye una enfermedad, sino más bien una respuesta natural ante la presencia de situaciones o circunstancias difíciles de sobrellevar y que solo puede resultar perjudicial para la salud tanto física como psicológica cuando dichas exigencias del entorno sobrepasan la capacidad para resolverlas o afrontarlas.

### **2.3. Proceso del estrés**

El proceso del estrés puede ser analizado desde distintas perspectivas debido a que es un proceso de carácter multifactorial en el que no solo influye la forma en que actúa en el organismo, sino también la manera en que psicológicamente el sujeto se enfrenta ante él. En este apartado se tratará de explicar brevemente las fases que caracterizan al estrés tanto a nivel biológico como psicológico.

#### **2.3.1. Modelo de Hans Selye**

Uno de los primeros y más aceptados modelos que hacen alusión al proceso del estrés desde el punto de vista de la biología es el propuesto por el fisiólogo Hans Selye en 1936, quien denominó a su modelo como el Síndrome General de Adaptación y el cual consta de tres fases: fase de alarma, fase de resistencia y fase de agotamiento, mismas que se detallan a continuación.

- Fase de alarma: Una vez que el organismo ha detectado una situación amenazante este se prepara para hacerle frente a través de una señal de alerta enviada al cerebro y mediante la cual este último procede a secretar los neurotransmisores encargados de enviar las señales al organismo (adrenalina y noradrenalina) que le permitirán gestionar los recursos corporales necesarios para emitir una respuesta ofensiva ante la amenaza percibida (Armario et al., 2000).
- Fase de resistencia: Cuando la respuesta emitida en la primera fase no ha sido suficiente para eliminar la amenaza, el organismo se ve en la necesidad de elevar su nivel de respuesta, poniendo en marcha la activación de todos los recursos con los que dispone pero disminuyendo considerablemente la energía con la que cuenta. Producto de esta pérdida de energía característica de esta fase la persona comienza a sentir tensión, ansiedad y fatiga que lo pueden volver propenso a adquirir nuevas enfermedades (Acosta, 2008). Por lo general, en la mayoría de los casos la amenaza es controlada al finalizar esta fase, de tal manera que el organismo regresa a su estado normal, sin embargo, de no ser así y de continuar los efectos del estrés, el individuo pasa a la última fase.
- Fase de agotamiento: En esta última fase, dado a que el organismo no ha podido controlar la amenaza y el estado de respuesta se ve prolongado por mucho tiempo, el individuo pierde casi todas las fuentes de energía y recursos para afrontar la situación, por lo que empiezan a producirse alteraciones fisiológicas y psicológicas dando por hecho la presencia del estrés negativo y sus diferentes consecuencias (Armario et al., 2000).





Figura 2. Proceso del estrés según Hans Selye.

Fuente: Torres & Baillès, 2014.

### 2.3.2. Modelo de Valoración Cognitiva de Lazarus y Folkman

Desde la perspectiva psicológica, el proceso del estrés básicamente se reduce al papel que juegan los pensamientos a la hora de asimilarlo, es decir, la forma en que el individuo evalúa al estímulo estresor, a los recursos con los que cuenta y a su propia capacidad para ejercer una respuesta (Torres & Baillès, 2014).

Si bien son muchos los autores que explican este proceso, Lazarus y Folkman ostentaron en el año de 1984 un modelo al que llamaron Proceso de Valoración Cognitiva del Estrés, mismo que consta de dos etapas.

#### 2.3.2.1. Evaluación primaria del estrés.

Una vez que el estímulo estresor se hace presente, el individuo procede a realizar una primera evaluación o valoración de la situación con la finalidad de determinar si esta puede resultar amenazante o no (Armario et al., 2000). En esta primera valoración el individuo es capaz de emitir diferentes posibles respuestas descritas a continuación.

- Situación irrelevante: Cuando el individuo considera que la situación no puede representar ningún peligro para su bienestar.

- Situación positiva: Si el individuo percibe que puede sacar provecho de la situación en función de su propio beneficio, por ejemplo, si el estímulo o la situación le representa un reto u oportunidad para superarla.
- Situación amenazante y/o estresante: Se produce este tipo de respuesta en el momento en que la persona al realizar la primera evaluación concluye que la situación representa una verdadera amenaza para su salud y bienestar. Armario et al. (2000) mencionan que en el caso de generarse este tipo de respuesta, los primeros síntomas del estrés como ansiedad, tensión, ira, entre otras emociones negativas pueden aparecer.

#### **2.3.2.2. Evaluación secundaria del estrés.**

En esta segunda valoración, la persona ya no evalúa a la potencial situación de estrés, sino más bien, hace una evaluación personal para determinar si será capaz o no de enfrentar la amenaza, es decir, si cuenta con los recursos necesarios para sobreponerse y confrontar la demanda del entorno. Si como respuesta a esta evaluación la persona encuentra la manera de hacer frente a la situación a través de sus propios medios mediante el uso de diversas estrategias de afrontamiento, entonces el estrés como tal no se manifestará en la persona, caso contrario, lo hará. Sin embargo, según indican Armario et al. (2000) una vez que el estado de estrés es un hecho, la persona debe realizar una revaloración cognitiva que le permita encontrar nuevas estrategias y replantear sus pensamientos con el fin de generar una nueva percepción acerca del estrés.

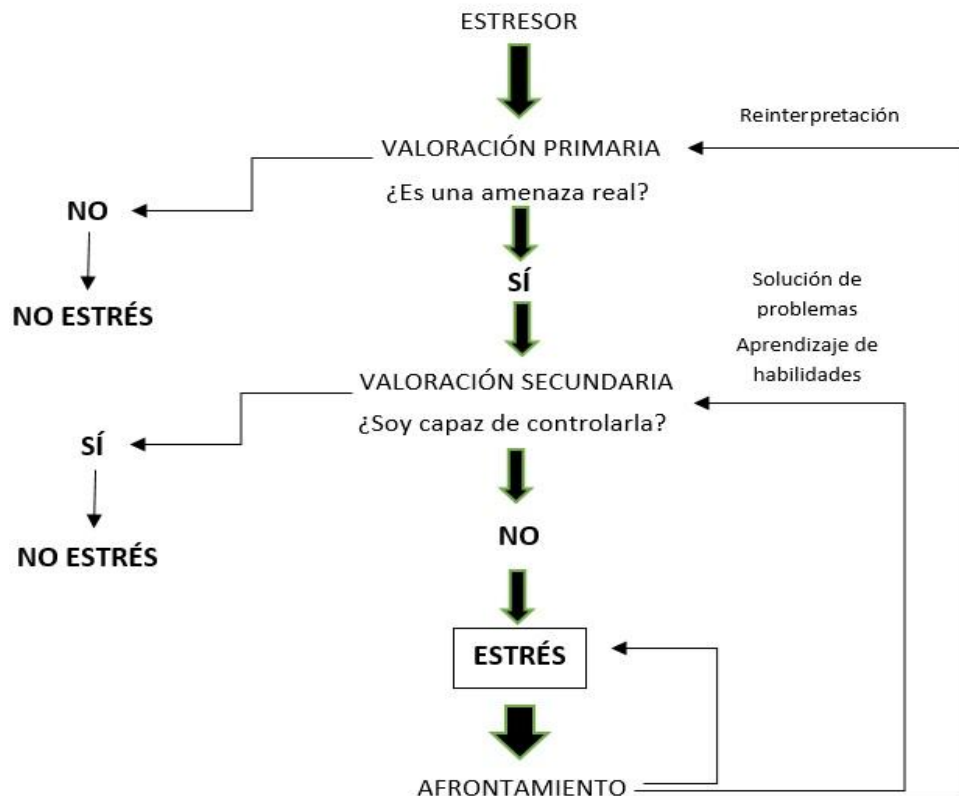


Figura 3. Flujograma del Proceso de Valoración Cognitiva del Estrés.  
Fuente: Torres & Baillès, 2014.

Como se puede apreciar en la figura 3, la percepción que el individuo pueda tener respecto a las amenazas que lo inquietan es fundamental para superarla ya que si la persona asume pensamientos de incapacidad o impotencia se puede producir una respuesta de estrés plenamente establecida.

### 2.3.3. Proceso fisiológico del estrés

Más allá de las diversas teorías o enfoques existentes referentes al proceso del estrés, es un hecho que el ser humano pasa por un proceso fisiológico que desencadena ciertas respuestas en el organismo, por ello es necesario comprender como funciona el organismo cuando se presenta el estrés.

Adams (2000) alude que el proceso fisiológico del estrés se desencadena gracias a la intervención de dos mecanismos principales que son el Sistema Nervioso

Autónomo y el Sistema Endocrino. El primero de ellos se encarga del funcionamiento de los órganos del cuerpo involuntarios, es decir, los órganos internos; mientras que el segundo se encarga principalmente de la secreción de hormonas a través de las glándulas endocrinas, las cuales ayudan a regular ciertas funciones de nuestro organismo (Adams, 2000).

El Sistema Nervioso Autónomo responde al estrés mediante la activación del sistema nervioso simpático y el parasimpático, en el caso del sistema nervioso simpático, este permite el aumento de los niveles de circulación de adrenalina y noradrenalina mismas que a su vez incrementarán la activación del corazón y el pulso cardiaco con la finalidad de aumentar la circulación sanguínea y la movilización de energía hacia los diferentes órganos del cuerpo con el objetivo de prepararse y hacer frente a la amenaza (Redolar Ripoll, 2011). Por su parte, el sistema nervioso parasimpático reducirá la actividad de diferentes sistemas corporales y estará en capacidad de relajar los órganos que se hayan activado gracias a la actuación del sistema simpático; por lo tanto, dependiendo de las circunstancias del estrés uno de estos dos sistemas se activará (Torres & Baillès, 2014).

El segundo mecanismo, como ya se mencionó, permite la secreción de determinadas hormonas como respuesta al estrés, especialmente las corticoides y glucocorticoides las cuales son consideradas como las principales hormonas características del estrés. La secreción de estas hormonas se activan a través de lo que se conoce como el eje hipotálamo hipofisiario adrenal (HPA) que explica el proceso en el cual el hipotálamo envía señales a la hipófisis para que esta active las glándulas suprarrenales las cuales finalmente se encargarán de segregar las hormonas del estrés como el cortisol (Torres & Baillès, 2014).

Estos dos mecanismos fisiológicos permiten preparar al organismo para que una vez percibido el estrés, el organismo disponga de los medios para combatirlo, soportar sus efectos y recuperar el equilibrio.

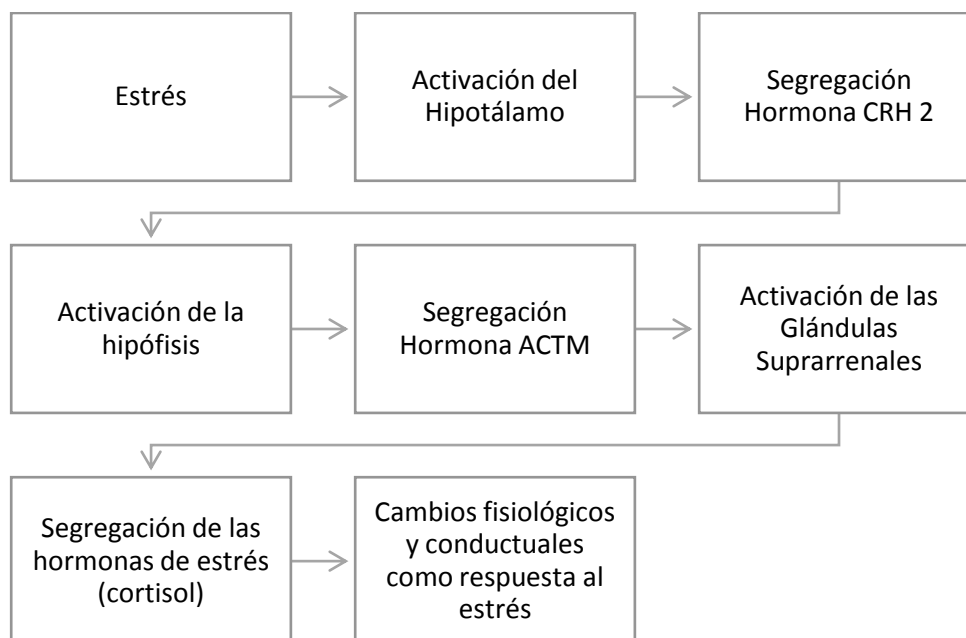


Figura 4. Fisiología del Estrés.  
Fuente: Torres & Baillès, 2014.

Dicho todo esto, queda entonces claro que el proceso del estrés no tiene que ser entendido desde una perspectiva única, dado a que en él intervienen diversos factores de carácter biológico, psicológico e incluso social.

## 2.4. Tipos de estrés

Siendo un hecho que el estrés forma parte de la cotidianidad, es necesario comprender que el estrés no necesariamente influye de forma negativa en las personas, pues los estresores también pueden acarrear consecuencias positivas consigo, a esta diferenciación se las denomina eustrés y distrés respectivamente. Dentro de esta distinción, las diferencias individuales de cada persona juegan un papel importante a la hora de determinar si un individuo está padeciendo de eustrés o distrés ya que por

ejemplo, puede darse el caso de que una misma situación o circunstancia puede constituirse como fuente de estrés para una persona pero no para otra. Estas diferencias individuales pueden venir marcadas por el tipo de personalidad, predisposiciones genéticas, experiencias previas, etc.

#### **2.4.1. Eustrés**

El eustrés o también conocido como estrés positivo o saludable es el tipo de estrés que facilita al ser humano los medios para su supervivencia y superación personal ya que permite la adaptación de la persona al entorno y a los posibles cambios que se susciten, así como también, le sirve de impulso para enfrentarse a diferentes retos (De Camargo, 2005).

Bajo esta connotación, el estrés es necesario para las personas dado que su presencia en niveles bajos y controlados puede producir cierta sensación de bienestar en el individuo.

#### **2.4.2. Distrés**

Es el tipo de estrés más común puesto que produce efectos negativos en el bienestar y la salud de la persona. Por lo general el distrés se presenta cuando el individuo percibe una circunstancia o demanda desagradable, indeseada, dificultosa y prolongada que sobrepasa su capacidad para manejarla (Orlandini, 2012).

### **2.5. Síntomas / Manifestaciones del estrés**

Múltiples son los síntomas que el ser humano puede tener como reacción ante el padecimiento de estrés especialmente si de distrés se trata; en este contexto Melgosa (1994) distingue tres grandes grupos de síntomas: cognitivos, emocionales y

conductuales. Por su parte, De Camargo (2005) además de estos tres grupos antes mencionados también añade los síntomas de carácter físico, los cuales en primera instancia son los más fáciles de identificar.

Tabla 1. Síntomas del estrés.

<b>Manifestaciones cognitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para mantener la atención y la concentración.</li> <li>• Disminución de la capacidad de memoria.</li> <li>• Dificultad para organizar los pensamientos y tomar decisiones.</li> <li>• Preocupación excesiva.</li> <li>• Problemas para conciliar el sueño.</li> </ul>
<b>Manifestaciones emocionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión.</li> <li>• Impaciencia e intolerancia.</li> <li>• Cambios constantes de ánimo</li> <li>• Ira, frustración e irritabilidad.</li> <li>• Hipocondría.</li> <li>• Depresión, miedo y ansiedad.</li> <li>• Aumento de la sensibilidad.</li> <li>• Baja autoestima.</li> </ul>
<b>Manifestaciones conductuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de energía.</li> <li>• Falta de interés en actividades cotidianas.</li> <li>• Dificultad para relacionarse con los demás.</li> <li>• Ausentismo laboral o académico.</li> <li>• Aumento en el consumo de alcohol u otras sustancias psicotrópicas.</li> <li>• Tendencias suicidas.</li> </ul>
<b>Manifestaciones físicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracciones y espasmos musculares.</li> <li>• Resequedad bucal.</li> <li>• Dolores de cabeza.</li> <li>• Dolores de estómago.</li> <li>• Náuseas y mareos.</li> <li>• Tics nerviosos.</li> <li>• Sudoración excesiva.</li> <li>• Dilatación de las pupilas.</li> </ul>

Fuente: De Camargo, 2005; Melgosa, 1994; Torres & Baillès, 2014.

## 2.6.El estrés laboral

Para definir el estrés laboral se han revisado algunos artículos investigativos, pues esta definición ha evolucionado con el pasar del tiempo. Expertos como French y Caplan (1972) establecen una relación entre la salud del trabajador y las demandas del trabajo, de tal manera que un desajuste entre estas dos partes puede volverse una amenaza para el individuo, provocando diferentes reacciones físicas, psicológicas o cognitivas que se convierten en estrés (Citado en Otero, 2015). Fernández (1997)

concuenda con esta definición e incorpora la idea de una interacción persona-ambiente, sosteniendo que el estrés laboral corresponde a la presión o tensión experimentada por un desequilibrio entre la demanda de la situación y la capacidad personal para responder con éxito a la misma (Citado en Otero, 2015).

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud en su estudio de Estrés Laboral lo define como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (Organización Mundial de la Salud, 2004, p.3).

Tomando estas definiciones, podría decirse entonces que el estrés laboral es un tipo de estrés asociado al ámbito del trabajo que puede afectar a la salud física y psicológica del trabajador y el cuál surge cuando las exigencias de su entorno laboral son mayores a las capacidades de afrontamiento que la persona posee.

#### **2.6.1. Modelo de estrés laboral Demanda-Control de Karasek**

Considerado como uno de los modelos de estrés laboral más aceptados, este modelo propuesto inicialmente por Robert Karasek en 1979 y complementado por otras investigaciones en años posteriores, sostiene que el estrés laboral se desarrolla en función del desajuste entre las demandas o exigencias del trabajo, del nivel de control que la persona pueda ejercer sobre ellas y del nivel de apoyo social con el que cuente (Llaneza, 2009).

Llaneza (2009) señala que las demandas del trabajo derivan de los diferentes factores de tipo psicosocial provenientes de su entorno laboral por lo que el tipo de demandas a las que el sujeto se enfrenta pueden ser muy variadas; por su parte, el control hace referencia al conjunto de recursos con el que cuenta el colaborador para



enfrentar a dichas exigencias de su trabajo, en ella juega un papel importante el nivel de autonomía que tenga la persona sobre todo respecto a la toma de decisiones, el nivel de formación o conocimiento y las habilidades del trabajador.

El apoyo social en cambio se concibe como una especie de moderador entre los desajustes existentes entre la demanda-control, esta dimensión comprende el conjunto de interacciones de carácter social que permiten que el trabajador pueda sobrellevar de mejor manera las dificultades de sus labores, entre los tipos de apoyo que la persona puede recibir se encuentra el apoyo emocional, el instrumental y el informativo. El apoyo social puede provenir de los amigos, compañeros de trabajo y de los jefes o supervisores (Llaneza, 2009).

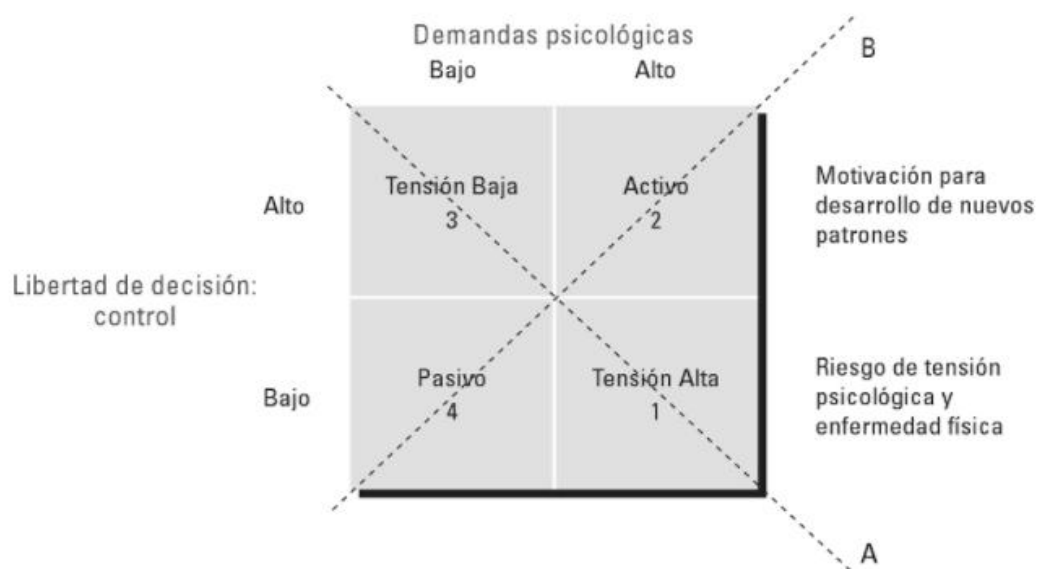


Figura 5. Modelo Demanda-Control de Karasek.  
Fuente: Otero, 2015.

Tal como se puede observar en la figura anterior, el trabajo puede ser de dos tipos: activos y pasivos; en el caso de los pasivos se caracterizan por poseer demandas o exigencias reducidas y poco control por parte del trabajador por lo que generalmente son trabajos monótonos y poco interesantes. Los trabajos activos en cambio corresponden a trabajos con altos niveles de demandas y altas competencias de control,

este tipo de trabajo representa retos y desafíos constantes para el trabajador (Otero, 2015). No obstante, cualquiera de estos dos tipos de trabajo puede generar estrés en la persona de darse un desequilibrio entre ambas dimensiones.

En conclusión, este modelo indica que cuando las demandas del trabajo aumentan y el control disminuye se puede predecir un aumento considerable de los niveles de estrés laboral, por el contrario, si las exigencias disminuyen y el nivel de control y el apoyo social recibido aumentan, se esperaría que el estrés se reduzca o incluso desaparezca.

### **2.6.2. Consecuencias del estrés laboral**

Para González (2015) el estrés para los colaboradores, dentro de un límite controlable, puede resultar útil y muchas veces necesario dado a que puede favorecer al incremento de la creatividad, concentración y la evaluación de diferentes alternativas de solución a problemas cotidianos, además de que también puede ayudar a estimular la retención de memoria.

No obstante, al momento en que no son controlados los estresores o riesgos psicosociales y se desencadena un proceso de estrés en los colaboradores, surge una serie de efectos negativos que pueden ser de varios tipos como se citó anteriormente (emocionales, cognitivos, conductuales, físicos); pues no sólo los trabajadores se ven afectados, sino también de manera directa la organización ya que se produce un deterioro en el rendimiento y la productividad, minimizando la calidad de servicio, aumentando el ausentismo laboral e incluso la incapacidad laboral, por lo cual también suelen darse cambios de actividades a los individuos afectados por enfermedades profesionales que terminan significando mayores gastos económicos para la compañía

(Delgado, 2004). Por consiguiente, en la tabla que se muestra a continuación se desglosa puntualmente las principales consecuencias del estrés en el trabajo.

Tabla 2. Consecuencias del estrés laboral.

<b>Consecuencias individuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritabilidad y mal humor</li> <li>• Absentismo familiar</li> <li>• Trastornos del sueño</li> <li>• Consumo de estimulantes</li> <li>• Automedicación</li> <li>• Trastornos ansioso-depresivos</li> <li>• Hipertensión arterial</li> <li>• Úlceras</li> <li>• Cardiopatías</li> </ul>
<b>Consecuencias organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentismo laboral</li> <li>• Inhibición</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Falta de creatividad</li> <li>• Abandono del trabajo</li> <li>• Accidentabilidad</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Dificultad para trabajar en equipo</li> <li>• Falta de iniciativa</li> </ul>

Fuente: Llaneza, 2009.

### 2.6.3. Estrategias de afrontamiento / intervención frente al estrés

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1994) sostiene que cuando se trata de hacer frente al estrés laboral existen dos enfoques estratégicos fundamentales, aquellos direccionados a fomentar o mejorar la capacidad de adaptación del individuo (estrategias individuales) y aquellas dirigidas a modificar ciertos factores de la organización del trabajo (estrategias organizacionales). Si bien ambos caminos pueden llegar a generar resultados positivos sobre el estrés y sus efectos, las estrategias organizacionales son mucho más efectivas ya que intervienen directamente sobre las causas o fuentes estresantes que se hallan presentes en el entorno de la persona (INSHT, 1994).

### **2.6.3.1. Estrategias de afrontamiento a nivel individual.**

Múltiples pueden ser los recursos de los que la persona puede hacer uso a la hora de hacer frente a una situación de estrés, no obstante, el contexto, las diferencias individuales y el grado de percepción del estímulo serán en la mayoría de los casos, las que determinen las técnicas a optar para apaciguar ese estado de estrés. El afrontamiento puede entenderse como el conjunto de esfuerzos cognitivos y conductuales encaminados a controlar y disminuir la intensidad de los estímulos estresores; basado en ello, en el modelo cognitivo de estrés de Lazarus y Folkman se establecen dos enfoques de afrontamiento.

- **Afrontamiento focalizado a la emoción:** Las estrategias que se enfocan en la emoción buscan reinterpretar los estímulos estresantes reduciendo la importancia que se les atribuye y otorgándoles un nuevo significado. Las conductas de afrontamiento más comunes basados en la emoción son el distanciamiento, la minimización, la evasión o escape y el cambio de connotación de la situación. Acciones habituales como el comer, beber, ejercitarse, meditar, fumar un cigarrillo, etc. son vías de afrontamiento recurrentes en este enfoque (Llaneza, 2009).
- **Afrontamiento focalizado en la situación:** Se sustenta en la relación entorno – individuo, es decir, conductas focalizadas en confrontar, modificar y manejar el ambiente que conlleva a la situación estresante. El confrontamiento, la búsqueda de apoyo social y la planificación orientada a la resolución de los problemas fuente de estrés son conductas propias de este estilo de afrontamiento (Llaneza, 2009).

Amutio (2004) por su parte sostiene que el manejo efectivo del estrés a nivel personal se lo puede lograr a través de tres estrategias esenciales: relajación, reestructuración cognitiva y el manejo del tiempo.

- La relajación: Este tipo de estrategias permiten la reducción de la activación fisiológica y cognitiva, entre las prácticas más comunes basadas en técnicas de relajación se destaca la relajación muscular progresiva, la meditación, ejercicios de respiración, masajes, estiramientos de yoga, ejercicios de Tai Chi, escuchar música, o cualquier otra actividad de ocio que sea gratificante para la persona (Amutio, 2004).
- Reestructuración cognitiva: Se considera una de las estrategias más efectivas y consiste en la modificación de los pensamientos negativos que se le atribuyen a una situación considerada estresante, revalorando los estímulos y adoptando una posición optimista ante las dificultades que representa ese hecho (Amutio, 2004).
- Gestión del tiempo: Consiste en el desarrollo de habilidades encaminadas a predecir la duración de los acontecimientos que puedan ser percibidos como estresantes, con el fin de anticiparse a ellos y determinar posibles soluciones (Llaneza, 2009).

A diferencia de los autores antes mencionados, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1994) hace una clasificación mucho más extensa, dividiendo las técnicas de afrontamiento en cuatro grandes grupos, mismos que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Técnicas de afrontamiento individuales al estrés

TÉCNICAS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollo de un buen estado físico</li> <li>○ Dieta adecuada</li> <li>○ Apoyo social</li> <li>○ La distracción y el buen humor</li> </ul>
--------------------	---

TÈCNICAS COGNITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reorganización cognitiva</li> <li>○ Modificación de pensamientos automáticos y de pensamientos formulados</li> <li>○ Desensibilización sistemática</li> <li>○ Inoculación de estrés</li> <li>○ Detención del pensamiento</li> </ul>
TÈCNICAS FISIOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Técnicas de relajación física</li> <li>○ Técnicas de control de respiración</li> <li>○ Técnicas de relajación mental (meditación)</li> <li>○ Biofeedback</li> </ul>
TÈCNICAS CONDUCTUALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrenamiento asertivo</li> <li>○ Entrenamiento en habilidades sociales</li> <li>○ Técnica de solución de problemas</li> <li>○ Modelamiento encubierto</li> <li>○ Técnicas de autocontrol</li> </ul>

Fuente: INSHT, 1994.

### 2.6.3.2. Estrategias de intervención a nivel organizacional.

Cuando el apareamiento de estrés se produce a consecuencia de los diversos factores que componen el entorno laboral de la persona, las organizaciones juegan un papel primordial tanto en la intervención como en la prevención del estrés laboral. Como se mencionó anteriormente, las estrategias sobre la organización pretenden actuar sobre los factores de carácter psicosocial a través de la organización, modificación y reducción de las demandas y de las condiciones de trabajo estresantes.

En base a ello, la Organización Internacional del Trabajo en conjunto con la Organización Mundial de la Salud proponen a las organizaciones en general las siguientes estrategias de intervención encaminadas a mermar los factores causantes del estrés (Citado en Llaneza, 2009).

Tabla 4. Acciones de intervención sobre la organización según la OIT-OMS

✓ Reordenamiento de tareas con la finalidad de evitar la monotonía en el trabajo.
✓ Dar un mayor contenido a los trabajos.
✓ Modificar la organización del trabajo para conseguir una mayor autonomía y responsabilidad.
✓ Mejorar las condiciones ergonómicas y ambientales de los puestos de trabajo.
✓ Redistribuir el espacio de trabajo con vistas a evitar el hacinamiento o el aislamiento
✓ Modificar el tiempo de descanso de manera que haya periodos pactados con las personas interesadas.
✓ Informar con antelación sobre los cambios tecnológicos que se vayan a dar en la organización

✓	Formación y educación en todos los aspectos relacionados con la salud.
✓	Facilitar la participación de los trabajadores
✓	Mejorar la capacidad de ayuda ante las situaciones estresantes.

Fuente: Llaneza, 2009, p.479.

En definitiva, se debe tener presente que las acciones o estrategias de intervención sobre la organización resultan más fructíferas que aquellas enfocadas en el individuo estresado, no obstante, siempre se debe complementar las medidas organizacionales con una intervención sobre las personas, a través de la formación y el adiestramiento de los trabajadores en el tema del manejo del estrés (INSHT, 1997).

## **2.7. Factores y situaciones de riesgo psicosocial**

Al hablar de estrés en las organizaciones, se vuelve indispensable conocer las principales fuentes o factores estresores que favorecen a su apareamiento, para ello es necesario comprender el papel que desempeñan los factores de carácter psicosocial no solo en el surgimiento del estrés sino también en el de otros riesgos del trabajo.

En investigaciones realizadas por el Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador (2013), se señala la importancia de diferenciar entre factores psicosociales de riesgo y riesgos psicosociales, a decir:

Villalobos (1999) manifiesta que los factores psicosociales hacen referencia a condiciones del individuo, del medio laboral o del medio externo que pueden afectar seriamente la salud de la persona y que bajo determinadas condiciones como el tiempo de exposición, frecuencia o intensidad pueden generar efectos negativos en los individuos y a consecuencia de ello producir estrés, desencadenando efectos a nivel emocional, cognoscitivo, fisiológico y de comportamiento social (Citado en Ministerio de Relaciones Laborales, 2013). En este contexto, cabe mencionar que los factores psicosociales siempre se hallan presentes en el entorno de los individuos, proviniendo principalmente del entorno organizacional, pero que en un principio no necesariamente

poseen una connotación negativa ya que esto dependerá fundamentalmente del grado de exposición existente.

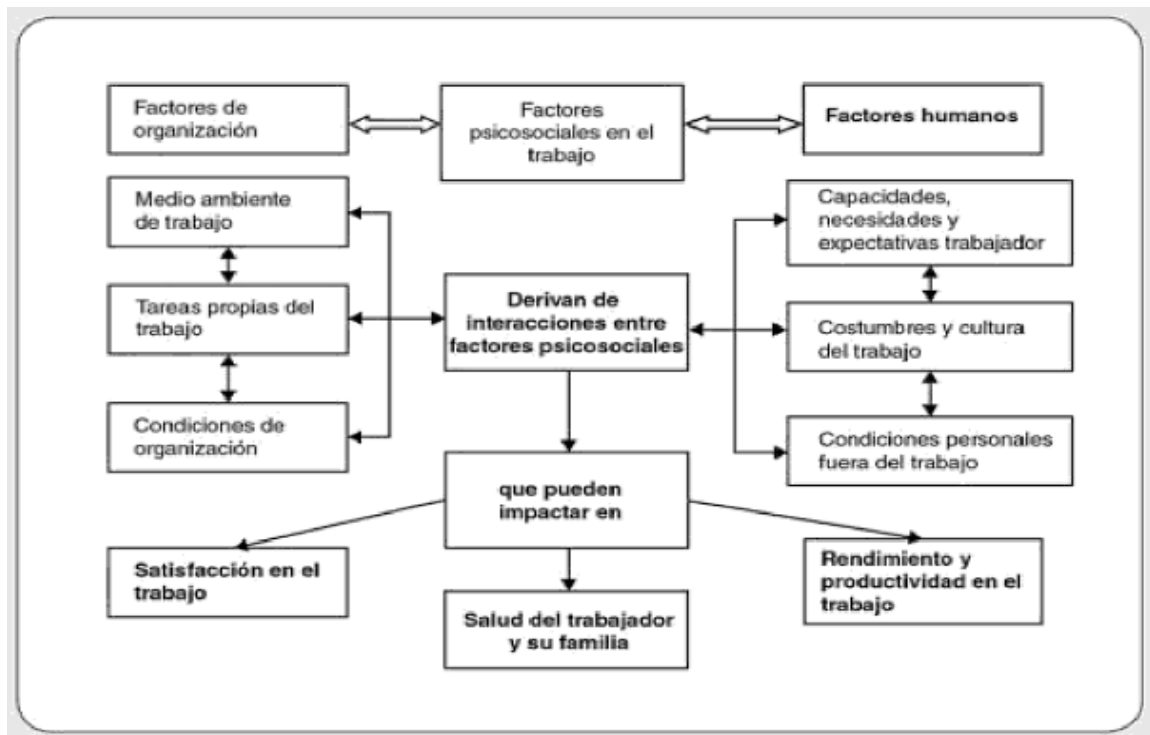


Figura 6. Factores Psicosociales en el trabajo según la OIT.

Fuente: Uribe, 2014

Cuando los factores psicosociales ejercen un nivel de influencia negativa en la persona se transforman inmediatamente en factores de riesgo psicosocial o también denominados factores estresores, esto debido a que el individuo ante dicha exposición negativa genera respuestas de estrés que pueden acarrear consigo efectos nocivos para su salud (Moreno & Báez, 2010).

Finalmente, es importante resaltar que los riesgos psicosociales se definen como situaciones, hechos, estados o consecuencias concretas que enfrenta la persona producto de un alto nivel de exposición a los factores de riesgo psicosociales y que tienen una elevada probabilidad de afectar a la salud física, mental o social de los trabajadores. Entre los principales riesgos psicosociales se encuentran el estrés laboral, que dicho sea



de paso es el más común, el síndrome de burnout, el acoso laboral o mobbing, el acoso sexual en el trabajo, la inseguridad laboral, etc. (Moreno & Báez, 2010).

### **2.7.1. Fuentes de riesgos psicosociales**

Según la investigación realizada por el Ministerio de Relaciones Laborales (2013) existen diferentes fuentes, además de las organizacionales, que influyen en la aparición de riesgos psicosociales y los cuales se detallan a continuación:

- Individuo: características de la personalidad o condiciones individuales de la persona que modulan las percepciones de la persona, por ejemplo, la capacidad de trabajar bajo presión, tolerancia a la frustración, entre otros.
- Trabajo: pueden provenir de múltiples componentes del trabajo y son las que más influencia ejercen en la aparición de riesgos psicosociales, cabe resaltar que se compone de algunos factores como lo es el ambiente físico del trabajo (iluminación, ruido, temperatura); factores estresores de la tarea (tareas complejas, horarios extendidos de trabajo, sobrecarga laboral) y factores de la organización (desarrollo profesional, clima laboral, cultura organizacional) (Uribe, 2014).
- Ambiente: Condiciones que comprenden aspectos a niveles sociales, familiares o económicos de los trabajadores que pueden influir en su salud y estabilidad, por ejemplo, la violencia, pobreza, subempleo, inestabilidad política, etc.

### **2.7.2. Principales factores de riesgo psicosocial o estresores del trabajo**

Por su naturaleza variada, los factores de riesgos psicosociales podrían ser diferenciados en una gran cantidad de categorías, no obstante, Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014) los agrupan en cinco grandes grupos descritos aquí:

- Exceso de exigencias psicológicas: hacen referencia a la cantidad de trabajo en relación al tiempo disponible con el que se cuenta para ejecutarlo; también comprende la apertura existente en el lugar de trabajo para expresar las ideas, pensamientos o emociones (Moncada, et al., 2014).
- Falta de influencia y de desarrollo: es el grado de autonomía con el que cuenta la persona para llevar a cabo sus tareas o actividades cotidianas en el trabajo, tanto en la forma en que las realiza como en la capacidad para tomar decisiones sobre las mismas. Se convierte en factor de riesgo cuando la persona no cuenta con la oportunidad necesaria para aplicar sus conocimientos y habilidades, ni tampoco para generar nuevos aprendizajes (Moncada, et al., 2014).
- Falta de apoyo y de calidad del liderazgo: implica el poder contar con la ayuda necesaria por parte de compañeros y superiores, cuando la persona no dispone de estos apoyos puede tener serias dificultades para adaptarse a su trabajo, desempeñarse óptimamente y cumplir con los objetivos que le corresponden (Moncada, et al., 2014).
- Escasas compensaciones: aparece cuando los trabajadores perciben injusticias en las compensaciones económicas como retribución a las labores que realizan, en el nivel de reconocimiento y a la estabilidad laboral que les ofrece la organización (Moncada, et al., 2014).
- Doble presencia: Son las exigencias que surgen de manera simultánea entre el ámbito laboral y el ámbito doméstico o familiar. Se vuelve perjudicial cuando las exigencias del trabajo son demasiado altas a tal punto que llegan a interferir negativamente con las responsabilidades del hogar (Moncada, et al., 2014).

## **CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación realizada es de tipo Proyecto - Producto, ya que el propósito de la misma fue desarrollar y ofrecer como producto una herramienta de utilidad para la empresa Arca Continental Región Norte en lo referente al tema del estrés y los factores de riesgos psicosociales, a través del estudio y de la propuesta de intervención que permitirá a la organización conocer su situación actual en lo concerniente a estos aspectos para tomar las decisiones y/o acciones que ameriten.

### **3.2. Alcance de la investigación**

El alcance de la presente investigación es de carácter descriptivo puesto a que se enfoca principalmente en estudiar y diagnosticar mediante la cuantificación y análisis de datos recopilados de un fenómeno en particular, que en este caso hace referencia a los niveles, causas y a los síntomas de estrés presentados en los colaboradores de Arca Continental Región Norte.

### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño que se utilizó es de tipo no experimental ya que no existe manipulación de las variables, no obstante, el estudio hace alusión a una investigación transaccional descriptiva, pues se la realizó mediante un proceso estructurado de recolección y análisis de datos mediante la aplicación de encuestas, mismas que permitieron determinar la situación actual vivenciada por los colaboradores de Arca Continental Región Norte respecto al estrés y los factores de riesgo psicosocial a los que se enfrentan.

### 3.4. Población y Muestra

Para efecto de este estudio se contó con una población de 500 personas tomando como referencia a la totalidad de colaboradores de Arca Continental Región Norte (Quito y Santo Domingo), el método de muestreo por el cual se optó es el probabilístico estratificado, pues se decidió dividir la población en subgrupos bajo el criterio de los sectores a los que pertenecen los colaboradores, es decir, Administración, Operaciones y Logística. Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 2,95%, dando como resultado una muestra total de 344 colaboradores, dividida de la siguiente manera: Administración (38 personas), Operaciones (217 personas) y Logística (89 personas).

Tabla 5. Distribución de la muestra

ESTRATO	Nº DE TRABAJADORES QUE PERTENECEN AL ESTRATO	PROPORCIÓN	MUESTRA DEL ESTRATO
Operaciones	316	63,2%	217
Logística	129	25,8%	89
Administración	55	11%	38
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>344</b>

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018)

#### Datos

N: 500

Z: 95% = 1.96

e: 2.95%

p: 0.5

q: 0.5

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{500 * (1.96)^2 * (0.5) (1 - 0.5)}{(0.0295)^2 (500 - 1) + (1.96)^2 * (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = 344$$

### 3.5. Diseño del Instrumento

Para la realización de esta investigación se optó como instrumento metodológico la aplicación de encuestas, tanto para el diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial, así como para el estudio de los niveles de estrés y su sintomatología, en el caso del primero la herramienta utilizada fue el cuestionario CoPsoQ-istas21 versión

corta (Anexo 1), instrumento estandarizado de alto prestigio que permite la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo a través de la medición del grado de exposición a quince grupos de dimensiones psicosociales. En este caso, para preservar la fiabilidad de los resultados no se realizó ningún cambio o modificación considerable al instrumento, más si se realizó la adaptación de algunos aspectos a la realidad específica de la empresa, entre ellas la inclusión de algunas preguntas de información general que permitirán clasificar los resultados a la hora de realizar el procesamiento de los datos obtenidos.

Por su parte, para determinar los niveles de estrés presentes actualmente en los colaboradores, se utilizó como instrumento base el cuestionario de estrés laboral del Modelo Demanda-Control (DC) de Karasek (Anexo 2), este test como se reveló previamente, se enfoca en la medición y distinción de la influencia de tres dimensiones principales como las Demandas o Exigencias del trabajo, el Control sobre la tarea y el Apoyo Social.

Finalmente, se aplicó un cuestionario adicional (Anexo 3) que consta de 14 preguntas para explorar los síntomas asociados a la presencia de estrés que los colaboradores hayan presentado durante el último periodo.

Previo a la aplicación de los cuestionarios, conforme así lo sugieren sus desarrolladores, se elaboró un escrito introductorio donde se explicaron los objetivos de cada uno de los instrumentos y la manera de dar contestación a los cuestionarios, haciendo énfasis además en su confidencialidad y anonimato.

### **3.5.1. Cuestionario CoPsoQ-istas<sup>21</sup>**

Este instrumento en su versión corta de la última edición del año 2015 consta de un total de 30 preguntas y mide 15 dimensiones de los riesgos psicosociales que con

mayor prevalencia suelen presentarse en las organizaciones. Para cada pregunta existen cinco opciones de respuesta: siempre / muchas veces/ algunas veces / sólo alguna vez / nunca.

En el cuadro subsiguiente se detalla con mayor precisión las dimensiones que mide el cuestionario CoPsoQ-istas21:

Tabla 6. Dimensiones de riesgos psicosociales que mide el CoPsoQ-istas21.

DIMENSIÓN	CONCEPTO	PREGUNTAS
<i>Exigencias psicológicas cuantitativas</i>	Son las exigencias psicológicas derivadas de la cantidad de trabajo. Se relacionan estrechamente con el ritmo y con el tiempo de trabajo. Tienen que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación, aunque también pueden relacionarse con la estructura salarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?</li> <li>• ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?</li> </ul>
<i>Ritmo de trabajo</i>	Constituye la exigencia psicológica referida específicamente a la intensidad del trabajo, que se relaciona con la cantidad y el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienes que trabajar muy rápido?</li> <li>• ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?</li> </ul>
<i>Exigencias psicológicas emocionales</i>	Son las exigencias para no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, especialmente en aquellas ocupaciones en la que se prestan servicios a las personas y se pretende inducir cambios en ellas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?</li> <li>• ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?</li> </ul>
<i>Doble presencia</i>	Son las exigencias sincrónicas, simultáneas, del ámbito laboral y del ámbito doméstico - familiar. Son altas cuando las exigencias laborales interfieren con las familiares. En el ámbito laboral tiene que ver con las exigencias cuantitativas, la ordenación, duración, alargamiento o modificación de la jornada de trabajo y también con el nivel de autonomía sobre esta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay momentos que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?</li> <li>• ¿Sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?</li> </ul>
<i>Influencia</i>	Es el margen de autonomía en el día a día del trabajo en general, particularmente en relación a las tareas a realizar y su cantidad en el orden de realización de las mismas y en los métodos a emplear. Tiene que ver con la participación que cada trabajador tiene en las decisiones sobre los aspectos fundamentales de su trabajo cotidiano, es decir, con los métodos de trabajo empleados y si estos son participativos o no y permiten o limitan la autonomía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?</li> <li>• ¿Tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo?</li> </ul>
<i>Posibilidad del desarrollo</i>	Se refieren a las oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos. Tienen que ver, sobretudo, con los niveles de complejidad y de variedad de las tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?</li> <li>• ¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?</li> </ul>
<i>Sentido del trabajo</i>	Tiene que ver con la utilidad, importancia social, oportunidades de aprendizaje que ofrece el trabajo a los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tus tareas tienen sentido?</li> <li>• ¿Las tareas que haces te parecen importantes?</li> </ul>
<i>Calidad del Liderazgo</i>	Se refiere a la gestión de equipos humanos que realizan los mandos inmediatos. Tiene que ver con los principios y procedimientos de gestión de personal y la capacitación de los mandos para aplicarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tu jefe inmediato planifica bien el trabajo?</li> <li>• ¿Tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos?</li> </ul>
<i>Previsibilidad</i>	La previsibilidad implica disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de</li> </ul>

	(futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos, etc.).	futuro? • ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?
<i>Claridad de rol</i>	Es el conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo	• ¿Tu trabajo tiene objetivos claros? • ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?
<i>Conflicto de rol</i>	Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético.	• ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo? • ¿Tienes que hacer tareas que crees que deberían hacerse de otra manera?
<i>Inseguridad sobre el empleo</i>	Es la preocupación por el futuro en relación a la ocupación, y tiene que ver con la estabilidad del empleo y las posibilidades de empleabilidad en el mercado laboral.	• ¿Estás preocupado/a por si te despiden o no te renuevan el contrato? • ¿Estás preocupado/a por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedases desempleado?
<i>Inseguridad sobre las condiciones de trabajo</i>	Es la preocupación por el futuro en relación a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales (como, por ejemplo, el puesto de trabajo, tareas, horario, salario, etc.).	• ¿Estás preocupado/a por si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad? • ¿Estás preocupado/a por si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, etc.)?
<i>Confianza vertical</i>	Tiene que ver con la opinión favorable de que Dirección y trabajadores actuaran de manera adecuada o competente, con el nivel de fiabilidad de la información que fluye desde la Dirección a los trabajadores, y con nivel en que estos puedan expresar su opinión.	• ¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo? • ¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección?
<i>Justicia</i>	Se refiere a la medida en que los trabajadores son tratados con equidad en su trabajo. Tiene que ver con la toma de decisiones y con el nivel de participación en estas, la razonabilidad y la ética de sus fundamentos y las posibilidades reales de ser cuestionadas.	• ¿Se solucionan los conflictos de una manera justa? • ¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?

Fuente: Foz, Molinero, Pujol, Moreno, Llorens & Moncada, 2015.

### 3.5.2. Cuestionario de estrés laboral Demanda-Control (DC) de Karasek

El Cuestionario Demanda Control de Karasek, es un instrumento altamente utilizado en investigaciones referentes al tema del estrés laboral debido a su fiabilidad y gran aceptación en el medio. El cuestionario consta de 29 preguntas en total, nueve de ellas referentes a las demandas, diez al control sobre el trabajo y diez ítems relacionados al apoyo social. El instrumento se maneja bajo una escala de respuesta de tipo Likert: totalmente en desacuerdo / en desacuerdo / de acuerdo / totalmente de acuerdo.

Para efecto de esta investigación y con el objetivo de poder determinar los niveles de estrés presentes en los colaboradores se estableció una escala de estrés de tres niveles: bajo, intermedio y alto; adicionalmente, en este instrumento se realizó la

adaptación de algunos aspectos a la realidad específica de la empresa dado que al final del cuestionario se incluyeron tres preguntas que permitirán explorar el grado de influencia de los cambios organizacionales realizados y planificados en Arca Continental respecto al apareamiento del estrés y cuyas puntuaciones también serán tomadas en cuenta a la hora de determinar los niveles de estrés. Los resultados de estas preguntas a las que se hacen referencia pueden ser revisados en el Anexo 4.

La escala de valoración para determinar los diferentes niveles de estrés se estableció a partir del puntaje máximo que se puede obtener en el cuestionario y cuyo valor equivale a 128, en base a ello, para establecer los diferentes intervalos o rangos determinantes del nivel de estrés se realizó una división equitativa de las puntuaciones.

Tabla 7. Escala de valoración para la determinación de los niveles de estrés.

RANGO DE VALORACIÓN	NIVEL DE ESTRÉS
0 - 42	Bajo
43 - 85	Intermedio
86 - 128	Alto

Elaborado por: Salcedo, N.& Velarde, D. (2018)

### 3.6. Levantamiento de información

- **Inicio / Fin del proceso:** El levantamiento de información inició el día miércoles 9 de agosto del 2017 y finalizó el día viernes 29 de octubre del 2017, siendo el personal administrativo de la ciudad de Quito los primeros en dar respuesta a los cuestionarios y culminando el proceso con el personal de la ciudad de Santo Domingo.
- **Socialización:** Debido a la diversidad de la muestra y de los horarios de labores de los trabajadores, para sociabilizar la investigación se optó por mantener charlas con los supervisores y líderes de las diferentes áreas a fin de darles a conocer los objetivos de la investigación y las actividades a realizar para que estos a su vez



puedan comunicar a los trabajadores a su cargo y brindar su colaboración gestionando el respectivo espacio y tiempo para proceder con la aplicación de los cuestionarios. De igual manera, se elaboró un tríptico de información (Anexo 5) que se entregó a cada colaborador previo a la aplicación de los instrumentos, en dicho tríptico se menciona qué son los riesgos psicosociales y el estrés laboral, la importancia de evaluarlas, sus síntomas, consecuencias y los fines de la investigación.

- **Aplicación de los cuestionarios:** La aplicación de los tres instrumentos utilizados para la investigación se lo realizó de manera presencial mediante el uso de cuestionarios físicos, con la finalidad de garantizar la veracidad de los resultados y la participación de la totalidad de la muestra. El tiempo de aplicación por persona de los cuestionarios osciló entre los 30 y 35 minutos.

Adicionalmente, por motivo de la realización de la presente investigación y a la par del levantamiento de información, a lo largo de los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2017 se efectuó por iniciativa del Área de Trabajo Social y el Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional de Arca Continental la campaña “Combate el Estrés” (Anexo 6) a través del envío de correos electrónicos a los diferentes colaboradores con el fin de difundir diferentes consejos y recomendaciones sobre el manejo del estrés laboral.

### **3.7. Procesamiento de datos**

Para efecto del manejo, ingreso y procesamiento de la información obtenida en los cuestionarios se realizaron tres matrices en formato de Microsoft Excel (Anexo 7) mismos que fueron elaborados en base a los parámetros de calificación establecidos para cada test. En la primera de ellas se reflejan los datos obtenidos por trabajador en

cuanto a la información demográfica y a las 15 dimensiones de factores de riesgo psicosociales, por su parte, en la segunda y tercera respectivamente constan los resultados de los niveles de estrés laboral y de los síntomas de estrés presentados.

## CAPÍTULO IV –ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para proceder con el análisis de la información obtenida en primer lugar se mostrará los datos informativos de la población estudiada, en segundo lugar, los resultados derivados del cuestionario de riesgos psicosociales ISTAS 21 y en última instancia, los resultados del cuestionario de estrés laboral de Karasek y del cuestionario de sintomatología del estrés.

### 4.1. Información General

Tabla 8. Datos generales de la población.

<b>SEXO</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>		
	324	20		
<b>%</b>	94,19	5,81		
<b>EDAD</b>	<b>Menos de 31 años</b>	<b>Entre 31 y 45 años</b>	<b>Más de 45 años</b>	
	106	169	69	
<b>%</b>	30,81	49,13	20,06	
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>Administración</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística</b>	
	38	217	89	
<b>%</b>	11,05	63,08	25,87	
<b>CIUDAD</b>	<b>Quito</b>	<b>Santo Domingo</b>		
	316	28		
<b>%</b>	91,86	8,14		
<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>Entre 1 y 3 años</b>	<b>Más de 3 años</b>	
	93	110	141	
<b>%</b>	27,03	31,98	40,99	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<b>Turno fijo de mañana</b>	<b>Turno fijo de tarde</b>	<b>Turno fijo nocturno</b>	<b>Turnos Rotativos</b>
	267	6	12	59
<b>%</b>	77,62	1,74	3,49	17,15
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>Soltero/a</b>	<b>Casado/a</b>	<b>Divorciado/a</b>	<b>Viudo/a</b>
	95	188	44	17
<b>%</b>	27,62	54,65	12,79	4,94

HIJO/AS	Sí	No
	250	94
%	72,67	27,33

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

En el cuadro anterior (Tabla 8) se puede observar que la gran mayoría de la población investigada pertenece al sexo masculino, esto se debe a que dentro del personal operativo y de logística, que representan la mayor parte de la población, son hombres los que ocupan esos puestos de trabajo debido a la naturaleza de las funciones que por lo general demandan mayor fuerza física; la población femenina casi en su totalidad se encuentra distribuida dentro de los cargos administrativos.

Por otro lado, se puede notar que la mitad de la población comprende un rango de edad entre los 31 y 45 años, esto se debe a que gran parte de los colaboradores en Arca Continental son personas que llevan laborando varios años dentro de la empresa y que en su gran mayoría sobrepasan los 3 años consecutivos de trabajo, lo que denota la existencia de una buena estabilidad laboral. Otro dato importante que se refleja es que más de la media de los colaboradores en su mayoría son padres de familia y cabezas de hogar, puesto que gran parte de ellos tienen hijos y se encuentran casados.

#### **4.2. Análisis Factores de Riesgos Psicosociales**

Como punto de inicio al análisis de los datos obtenidos respecto a cada uno de los factores de riesgo psicosocial se muestra el número de respuestas obtenidas para cada una de las preguntas y opciones de respuesta que componen el Cuestionario CoPsoQ-istas21. Para un mayor detalle y análisis ilustrativo de cada una de las preguntas el lector puede revisar el Anexo 8.

Tabla 9. Distribución de respuestas a cada pregunta según la dimensión de riesgos psicosociales a la que pertenece.

		Número de casos que contestan:					
Nº	Dimensiones y preguntas	Siempre / En gran medida	Muchas veces / En buena medida	A veces / En cierta medida	Solo alguna vez / En alguna medida	Nunca / En ningún caso	Total de respuestas
Exigencias cuantitativas							
1	¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	45	93	80	88	38	344
2	¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	50	77	128	54	35	344
Doble Presencia							
3	¿Hay momentos que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	29	88	122	60	45	344
4	¿Sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	44	75	114	68	43	344
Exigencias emocionales							
5	¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?	17	66	104	70	87	344
9	¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	49	88	109	66	32	344
Ritmo de trabajo							
6	¿Tienes que trabajar muy rápido?	61	93	121	48	21	344
10	¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	73	98	115	43	15	344
Influencia							
7	¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	34	69	127	69	45	344
8	¿Tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo?	43	79	127	58	37	344
Posibilidades de desarrollo							
11	¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	77	98	109	50	10	344
12	¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	82	78	113	57	14	344
Sentido del trabajo							
13	¿Tus tareas tienen sentido?	101	94	78	56	15	344
14	¿Las tareas que haces te parecen importantes?	110	74	99	37	24	344
Claridad de rol							
15	¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	108	77	66	72	21	344
16	¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	76	91	107	47	23	344
Conflicto de rol							
17	¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	39	79	112	67	47	344
18	¿Tienes que hacer tareas que crees que deberían hacerse de otra manera?	39	88	142	60	15	344
Previsibilidad							
19	¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	47	81	122	73	21	344
20	¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	57	81	129	55	22	344
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo							
21	¿Estás preocupado/a por si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	51	60	89	67	77	344
22	¿Estás preocupado/a por si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, etc.)?	59	92	101	42	50	344

Inseguridad sobre el empleo							
23	¿Estás preocupado/a por si te despiden o no te renuevan el contrato?	57	89	98	51	49	344
24	¿Estás preocupado/a por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedases desempleado?	84	61	109	51	39	344
Confianza vertical							
25	¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo?	82	75	87	68	32	344
26	¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección?	53	91	115	50	35	344
Justicia							
27	¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	40	99	130	45	30	344
28	¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	57	81	119	56	31	344
Calidad del liderazgo							
29	¿Tu jefe inmediato planifica bien el trabajo?	62	78	121	58	25	344
30	¿Tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	65	79	126	52	22	344

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

Ahora bien, para conocer el grado de afectación que una dimensión puede estar generando a la salud y bienestar de los colaboradores, se ha utilizado como referencia el índice de prevalencia de cada dimensión, para ello se realizó una regla de tres tomando como base el número de casos que presentan un nivel de exposición alto respecto a una determinada dimensión de riesgos psicosociales, de tal forma que aquellos que sobrepasan el 50% de prevalencia pueden ser considerados como principales factores facilitadores en el apareamiento del estrés laboral.

En la tabla y figura que se muestran a continuación se puede apreciar el número de casos según nivel de exposición que presentan los colaboradores de Arca Continental en relación a los factores de riesgos psicosociales, así como también se resaltan aquellas dimensiones cuyo nivel de prevalencia de riesgo alto representan.

Tabla 10. Resumen según grado de exposición a las 15 dimensiones de riesgos psicosociales.

Resumen de exposición a riesgos psicosociales					
Dimensiones	Número de cuestionarios según situación de exposición				
	Baja	Media	Alta	Total	Índice de Prevalencia
	(situación más favorable para la salud)	(Intermedia)	(situación más desfavorable para la salud)		
1. Exigencias cuantitativas	23	87	234	344	68,02

2. Doble presencia	124	137	83	344	24,13
3. Exigencias emocionales	153	132	59	344	17,15
4. Ritmo de trabajo	13	67	264	344	76,74
5. Influencia	81	137	126	344	36,63
6. Posibilidades de desarrollo	146	116	82	344	23,84
7. Sentido del trabajo	112	62	170	344	49,42
8. Claridad de rol	59	101	184	344	53,49
9. Conflicto de rol	21	95	228	344	66,28
10. Previsibilidad	57	95	192	344	55,81
11. Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	49	93	202	344	58,72
12. Inseguridad sobre el empleo	68	114	162	344	47,09
13. Confianza vertical	70	99	175	344	50,87
14. Justicia	56	115	173	344	50,29
15. Calidad del liderazgo	67	96	181	344	52,62

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

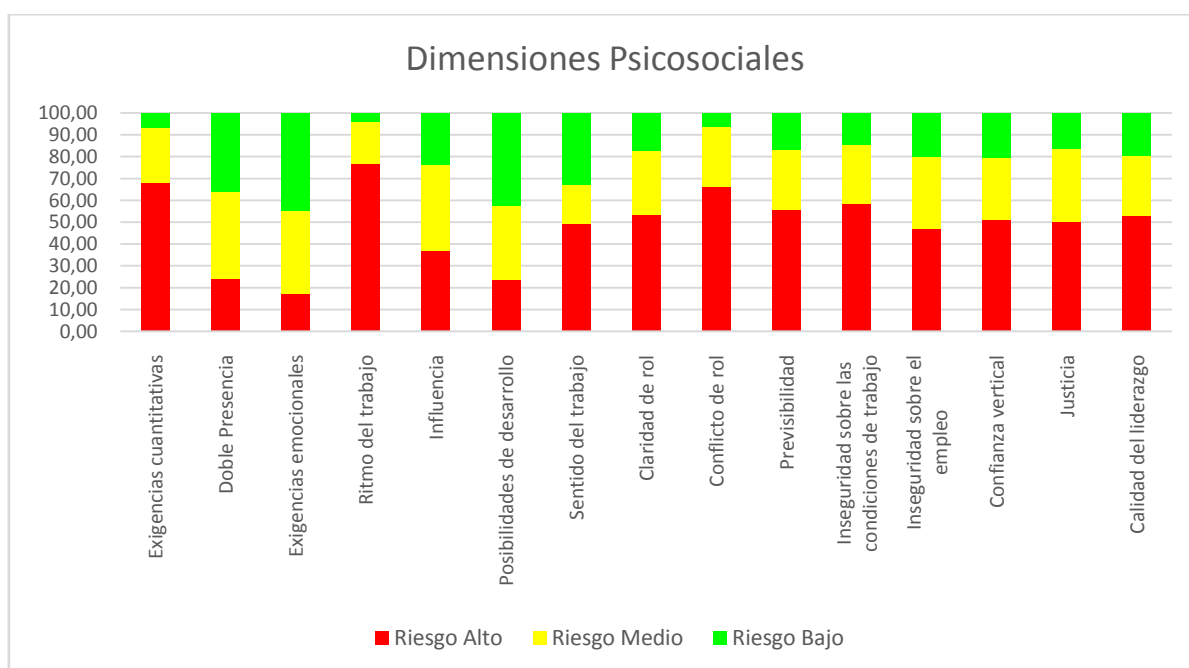


Figura 7. Semáforo indicativo según grado de prevalencia de riesgos psicosociales.

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

#### 4.2.1. Factores de Bajo Riesgo

Como punto de partida se propone presentar inicialmente los aspectos más favorables y destacados que se han encontrado a través del presente estudio, cabe resaltar que al interior de la organización se observa la presencia de ciertos factores que

figuran un nivel de riesgo poco amenazante para la salud de los colaboradores, este grupo de dimensiones está conformado en primer lugar por las exigencias emocionales, posibilidades de desarrollo y la doble presencia; en el caso de las exigencias emocionales los resultados reflejan que las actividades que realizan los colaboradores no conllevan a un involucramiento de tipo emocional con otras personas, esta situación puede deberse a las características de las actividades que realiza el personal Operativo y Logístico que en su mayoría son más de carácter individual, esta dimensión podría más bien asociarse al personal Administrativo cuyo trabajo requiere mayor trato con las personas, establecer más relaciones interpersonales y trabajar en equipo.

Otro punto positivo a destacar es el de las posibilidades de crecimiento y desarrollo que la empresa ofrece a los colaboradores y que la organización lleva a cabo esencialmente a través de capacitación constante, promoción de colaboradores, innovación, salarios competitivos, etc., este factor es uno de los que más incide de manera positiva al interior de la organización ya que favorece significativamente a generar un sentimiento de estabilidad, tranquilidad y compromiso en los colaboradores, por lo que es muy importante que la compañía continúe dirigiendo sus esfuerzos a mantener este aspecto.

Así pues, de igual forma la doble presencia se sitúa como un valor de bajo riesgo para los colaboradores, la explicación a esta situación puede radicar en el hecho mismo de que el sexo masculino es el predominante dentro de la organización y de la población que fue estudiada, pues vale la pena recalcar que si bien la mayor parte de colaboradores tienen hijo/as o están casado/as, dentro de nuestra cultura tiende a atribuirse mayormente al sexo femenino las funciones del hogar, como por ejemplo el cuidado de los hijos, los quehaceres domésticos, etc., a más que cabe mencionar que muchos de los trabajadores de la empresa representan el único sustento económico de sus familias.



#### **4.2.2. Factores de Alto Riesgo**

Por el contrario y en contraste a lo antes mencionado, tal y como se puede apreciar en el cuadro y gráfica que anteceden (Tabla 10 y Figura 7), los factores que mayor índice de riesgo representan para los colaboradores y que por ende, se constituyen como los principales facilitadores en el apareamiento del estrés son: exigencias cuantitativas, ritmo del trabajo, claridad de rol, conflicto de rol, previsibilidad, inseguridad sobre las condiciones del trabajo, confianza vertical, justicia y calidad del liderazgo. Por otra parte, las dimensiones que menor riesgo representan son: doble presencia, exigencias emocionales, influencia, posibilidades de desarrollo, sentido del trabajo e inseguridad sobre el empleo.

Exigencias cuantitativas y ritmo de trabajo reflejan los valores más altos en cuanto a nivel de exposición de riesgo, ambos factores que de cierto modo van de la mano, podrían atribuir esta situación al hecho de que Arca Continental al ser una empresa grande y reconocida dentro del medio y tomando en cuenta el giro del negocio al que se dedica, requiere cumplir con su producción y mantenerse competitivo en el día a día, situación que por ende, requiere que las personas que la conforman se encuentren a la altura de las situaciones; si bien todos los sectores de la empresa presentan un nivel de exposición alto a ambos factores, posiblemente el personal operativo es el que más afectado pueda verse en este contexto, pues su trabajo requiere de mucha atención y concentración, así como también, de un alto esfuerzo a nivel físico, subrayando además que los descansos o pausas son muy difíciles de establecer en estas áreas de trabajo.

El otro factor con riesgo alto es el que hace referencia al conflicto de rol; uno de los últimos acontecimientos surgidos en la organización y que está estrechamente relacionado a este factor es el aumento en índice de rotación que ha suscitado dentro del

área de producción, esta rotación se debe a que en el último periodo dentro del área mencionada han habido varios colaboradores que se han acogido a la jubilación y que por lo tanto ha hecho que la organización se vea en la obligación de suplir inmediatamente dichas posiciones, promoviendo para ello en su mayoría a personas que se desempeñaban como estibadores; esto ha significado que las posiciones sean cubiertas por personas que cuentan con menor experiencia y que posiblemente necesitan de un mayor tiempo de adaptación para cumplir correctamente con sus funciones, de ahí que puede estar generándose confusiones en cuanto al rol que desempeñan.

Asimismo, se aprecia la existencia de alto riesgo en lo relacionado a la inseguridad acerca de algunas condiciones del entorno laboral, esto concuerda con una de las tesis que se enunció anteriormente en esta investigación, puesto que los cambios organizacionales que se han efectuado hasta el momento hace pensar a los colaboradores sobre la posibilidad de que se den nuevos cambios en el futuro que amenacen su seguridad y estabilidad dentro de la empresa; un aspecto a destacar es que el personal administrativo es el que menos puntúa en este factor en comparación de los colaboradores de operaciones y logística, esto sin duda se debe a que el personal administrativo generalmente es el más cercano a los mandos directores y por ende, es el primero de los grupos en tener acceso a información oficial cuando se establecen este tipo de cambios a nivel organizacional.

#### **4.2.3. Exposición a riesgos psicosociales según área de trabajo**

En la siguiente tabla y figuras que le prosiguen se detallan los valores obtenidos por cada área de trabajo en lo referente al nivel de exposición que presentan los colaboradores a los diferentes factores de riesgo psicosocial. Para visualizar los datos

obtenidos en referencia al resto de variables demográficas consideradas para este estudio revisar el Anexo 9.

Tabla 11. Resumen de exposición a riesgos psicosociales según área de trabajo.

Dimensiones	Resumen de exposición a riesgos psicosociales según área de trabajo								
	Operaciones			Logística			Administración		
	Baja %	Media %	Alta %	Baja %	Media %	Alta %	Baja %	Media %	Alta %
1. Exigencias cuantitativas	8,3	22,6	<b>69,1</b>	5,6	33,7	<b>60,7</b>	0	21,1	<b>78,9</b>
2. Doble presencia	40,6	35,0	24,4	30,3	42,7	27	23,7	60,5	15,8
3. Exigencias emocionales	42,9	40,1	17,1	50,6	34,8	14,6	39,5	36,8	23,7
4. Ritmo de trabajo	19,4	4,6	<b>76</b>	3,4	21,3	<b>75,3</b>	0	15,8	<b>84,2</b>
5. Influencia	24,4	39,2	36,4	20,2	41,6	38,2	26,3	39,5	34,2
6. Posibilidades de desarrollo	46,5	30,9	22,6	34,8	40,4	24,7	36,8	34,2	28,9
7. Sentido del trabajo	39,2	18,4	42,4	21,3	10,1	<b>68,5</b>	21,1	34,2	44,7
8. Claridad de rol	21,2	31,8	47	11,2	20,2	<b>68,5</b>	7,9	36,8	<b>55,3</b>
9. Conflicto de rol	5,99	22,6	<b>71,4</b>	4,5	30,3	<b>65,2</b>	10,5	50	39,5
10. Previsibilidad	21,2	28,6	<b>50,2</b>	7,9	27,0	<b>65,2</b>	10,5	23,7	<b>65,8</b>
11. Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	12,9	19,8	<b>67,3</b>	11,2	38,2	<b>51</b>	28,9	42,1	28,9
12. Inseguridad sobre el empleo	20,7	29,0	<b>50,2</b>	21,3	34,8	43,8	10,5	52,6	36,8
13. Confianza vertical	24,4	29,5	46,1	12,4	21,3	<b>66,3</b>	15,8	42,1	42,1
14. Justicia	17,5	33,6	48,8	15,7	24,7	<b>59,6</b>	10,5	52,6	36,8
15. Calidad del liderazgo	24,4	25,8	<b>49,8</b>	7,9	29,2	<b>62,9</b>	18,4	36,8	44,7

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

Como se puede distinguir en el cuadro que precede, los valores que reflejan mayor nivel de exposición en cada una de las áreas establecidas para el estudio y que por ende representan una mayor amenaza para los colaboradores se encuentran resaltados y sombreados; a continuación se analiza más a detalle esta información relevante.

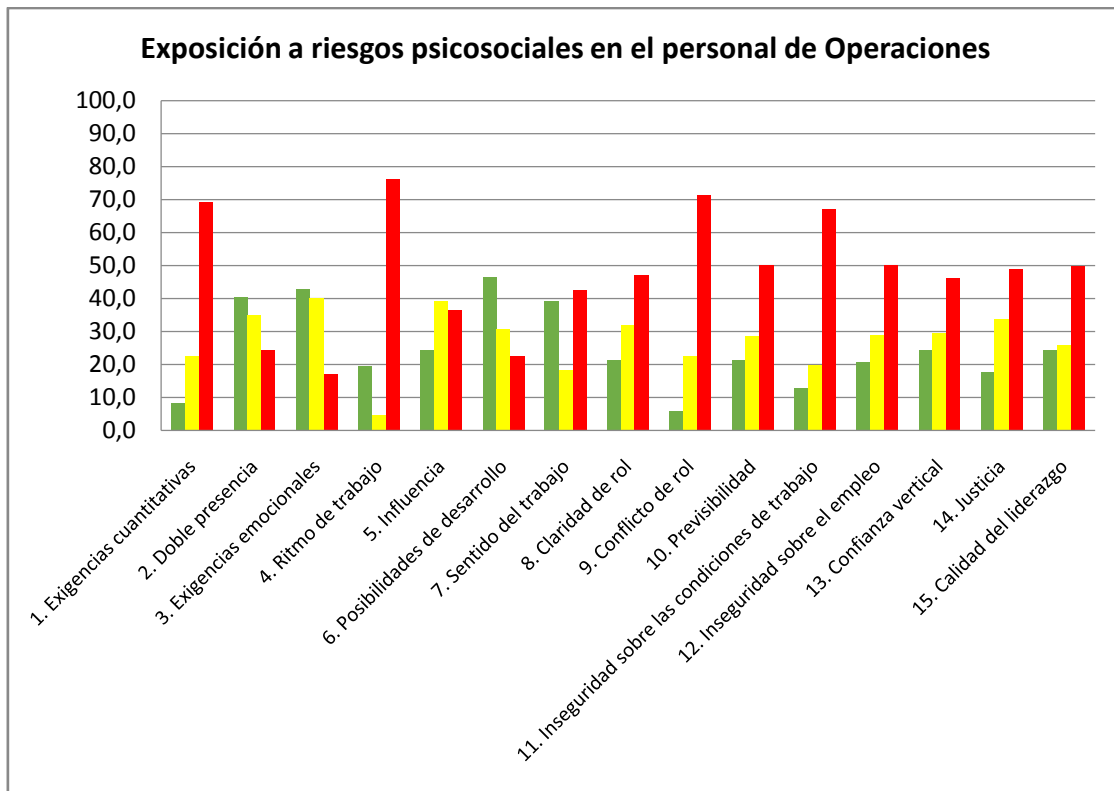


Figura 8. Exposición a riesgos psicosociales en el personal de Operaciones.  
Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

La figura 8, indica que en lo que corresponde al personal Operativo de Arca Continental, las dimensiones o factores a los que se encuentran altamente expuestos son: ritmo de trabajo, conflicto de rol, exigencias cuantitativas e inseguridad sobre las condiciones de trabajo. Las funciones con las que cumple el personal operativo se caracterizan por la ejecución de tareas minuciosas que requieren de destreza, atención y rigurosidad en el seguimiento de los procesos de producción, pues de ellos depende la correcta elaboración de los productos, mismos que deben cumplir con los tiempos establecidos y estar completamente alineados a los estándares de calidad de la organización; todo este conjunto de situaciones conllevan a la presencia de una carga laboral exigente y de un ritmo de trabajo vertiginoso que puede llegar a ser percibido como un factor estresante para los trabajadores, de ahí la explicación de que las dimensiones exigencias cuantitativas y ritmo de trabajo desprendan una situación desfavorable para la salud del personal operativo. En lo referente al conflicto de rol, esta

dimensión representa un índice de riesgo del 71,4%, eso denota la existencia de ciertas discrepancias o perspectivas que distan de la forma en que se llevan a cabo las actividades en los puestos de trabajo; por otro lado, también se aprecia una alta prevalencia sobre las condiciones de trabajo, aspecto que tiene que ver directamente con las situaciones de cambio que se producen al interior de la organización, pues como ya se dijo previamente, este factor podría manifestarse debido al poco acceso que se tiene respecto a la información procedente de los altos mandos y a los pocos canales de comunicación con los que cuentan, situación que por ende conlleva al esparcimiento de rumores que a la postre generan incertidumbre e inseguridad.

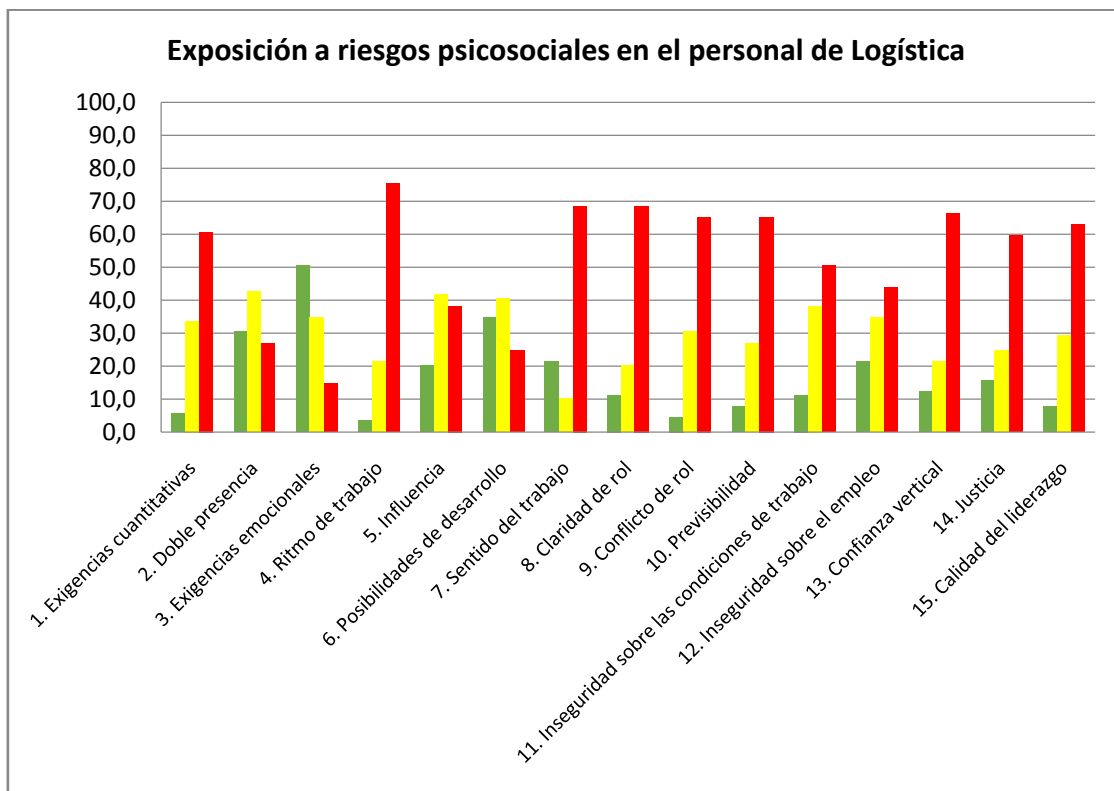


Figura 9. Exposición a riesgos psicosociales en el personal de Logística.  
Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

Una de las particularidades que se presenta con el personal de Logística (Figura 9) es que este grupo es el que mayor número de situaciones desfavorables presenta en relación a los factores de riesgo psicosocial, pues se puede observar la presencia de nueve dimensiones que sobrepasan el 50% de presencia de riesgo alto. Conforme a la

constante que se presenta en las tres áreas, la dimensión ritmo de trabajo 75,2% y exigencias cuantitativas 60,6% se constituyen como dos de los factores que mayor riesgo representan para el personal logístico, en este grupo la carga y el acelerado ritmo de trabajo que presentan radica en la necesidad de cumplir con todo el proceso de la cadena de abastecimiento que permite que el producto final elaborado llegue a manos de los clientes y consumidores; en este aspecto se creería que el personal que labora como monta-carguistas y estibadores serían los más afectados puesto a que sus funciones los obligan a tener que laborar en diversos turnos a más del esfuerzo físico que tienen que realizar la mayor parte del tiempo. El factor sentido del trabajo muestra una prevalencia de riesgo del 68,5%, esto hace entender que los colaboradores de este grupo creen que sus tareas no son lo suficientemente interesantes, considerándolas monótonas y con muy pocas posibilidades para extraer nuevos conocimientos o aprendizajes de ellas, por ello es importante prestar atención a esta situación pues de lo contrario esto podría generar a más del estrés, repercusiones para la organización en relación al aumento de rotación, bajo desempeño, ausentismo, insatisfacción laboral, etc.

De igual forma, se observa un índice de riesgo muy similar entre las dimensiones claridad de rol 69,5%, conflicto de rol 65,1%, previsibilidad 65,1%, calidad de liderazgo 62,9% y justicia 59,5%, estos resultados denotan que dentro de este sector los trabajadores no tienen completamente claro lo que se espera de ellos en el trabajo ni tampoco reciben la información suficiente para poder cumplir satisfactoriamente con sus funciones, de igual manera, creen que la forma en que se ejecuta, planifica y organiza el trabajo por parte de los líderes de área no es la más adecuada en términos de eficiencia y equidad. Una relación parecida se puede establecer respecto a los factores confianza vertical 66,2% e inseguridad sobre las condiciones de trabajo 50,5%, la primera dimensión atribuye la carencia de confianza de parte de los

trabajadores hacia los altos mandos respecto a la credibilidad de la información que reciben, posiblemente esta circunstancia sea uno de los principales factores que han generado que entre los colaboradores de este grupo existan sentimientos de duda y resistencia ante los cambios que se han implementado y que se tengan previstos efectuar en un futuro.

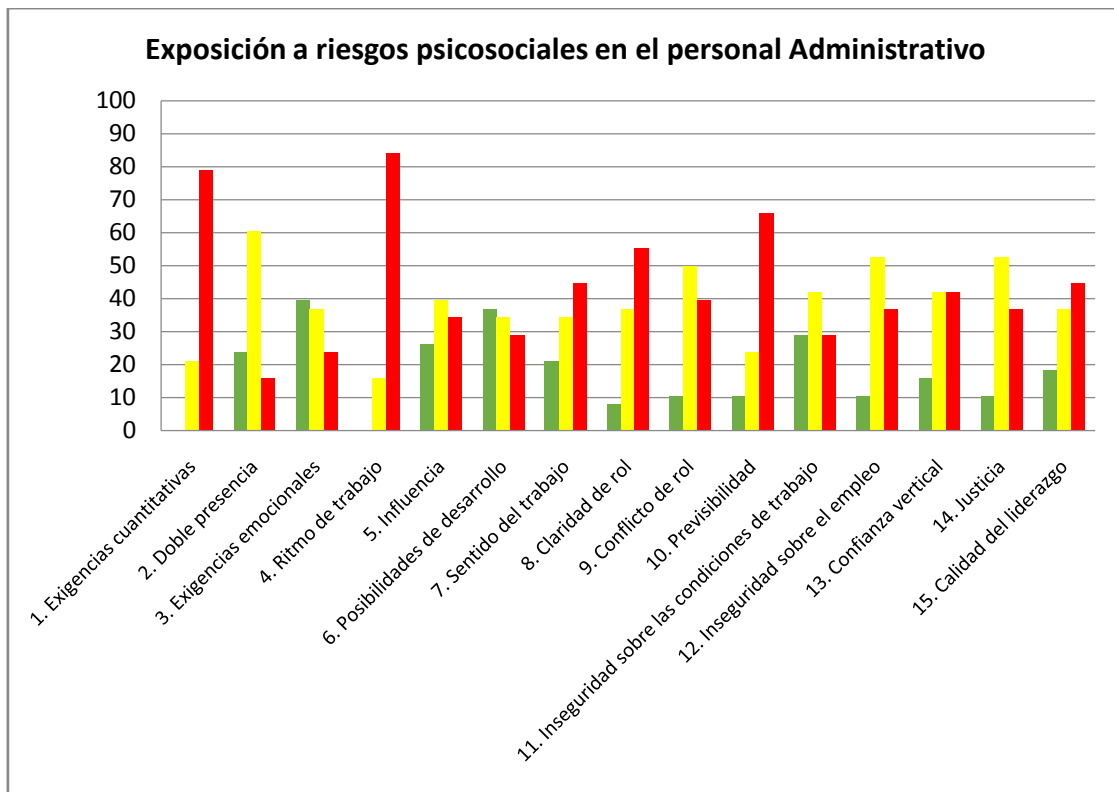


Figura 10. Exposición a riesgos psicosociales en el personal Administrativo.  
Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

Contrario a lo mostrado con los colaboradores de Operaciones y Logística, el personal Administrativo es el grupo que en cierta manera presenta menor grado de exposición a riesgos en cuanto a número de dimensiones, pues tal y como se muestra en la Figura 10 existen 4 factores que sobrepasan el 50% de prevalencia de riesgo alto siendo estos: ritmo de trabajo, exigencias cuantitativas, previsibilidad y claridad de rol. Debido a las funciones que desempeña el personal administrativo, independientemente del área al que pertenece y al saber que sus responsabilidades principalmente radican en la resolución de problemas, cumplimiento de normativas legales, control de procesos,

gestión del personal, etc., actividades que demandan cierto desgaste mental y que provocan que el ritmo y la carga de trabajo en la oficina también tienda a percibirse como una amenaza; en este aspecto, cabe mencionar que la falta de tiempo para realizar las actividades se puede constituir como el principal desencadenante de este factor, pues muchos de los colaboradores manifiestan que en ocasiones no logran culminar sus tareas durante la jornada laboral por lo que suelen tener que permanecer más tiempo en sus puestos de trabajo hasta poder concluir con sus actividades y cumplir con los tiempos de entrega.

En cuanto a los factores previsibilidad y claridad de rol, que son dos dimensiones complementarias entre sí, se aprecia que el personal administrativo considera que la información necesaria para poder realizar su trabajo ciertas veces termina siendo insuficiente y poco clara, por lo que se genera confusión en cuanto a las actividades que el personal debe realizar. Esta situación puede relacionarse además con los estilos de liderazgo y el apoyo social con el que cuentan los colaboradores para la ejecución de sus tareas, pues cabe destacar que el factor calidad del liderazgo puntúa un nivel de riesgo del 44,7 %, hecho que indica la existencia de un considerable número de personas que piensan que los estilos de supervisión no promueven la correcta realización del trabajo.

#### **4.3. Análisis de los niveles de Estrés laboral**

Una vez que se han analizado los principales factores causantes de estrés dentro de la organización, es importante explorar los resultados obtenidos a través del cuestionario de estrés laboral de Karasek, mismos que se muestran a continuación:



Tabla 12. Tabla de los niveles de estrés.

NIVELES DE ESTRÉS LABORAL		
Nivel de estrés	Nº de Personas	Total
ALTO	43	344
INTERMEDIO	301	
BAJO	0	

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

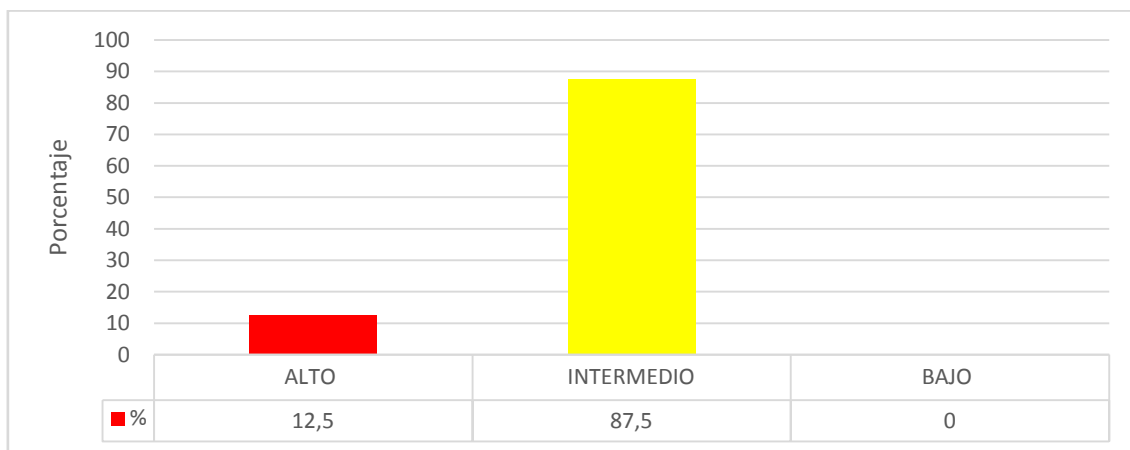


Figura 11. Semáforo indicativo de los niveles de estrés laboral.

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

Como se aprecia tanto en la tabla como en la gráfica anterior y considerando los rangos de valoración de estrés establecidos en la Tabla 7, un 12,5% de los colaboradores presentan niveles de estrés altos, mientras que el 87,5 % restantes presentan niveles de estrés intermedios entre los cuales vale la pena recalcar existen varios que bordean los niveles alto y bajo respectivamente.

Se dice que el estrés nos acompaña en el día a día en cada uno de los lugares en los que nos desenvolvemos habitualmente, los resultados muestran que este caso no es la excepción, pues independientemente de las características demográficas de la población estudiada, se observa que todos en menor o mayor grado revelan presencia de estrés. El hecho de que los resultados reflejen la existencia de niveles de estrés intermedios y altos denota que los factores antes analizados, están representando un

riesgo para la salud de los trabajadores y por lo tanto deben ser abordados a través de un enfoque de intervención que evite la proliferación de los mismos.

#### 4.3.1. Niveles de estrés presentados según área de trabajo.

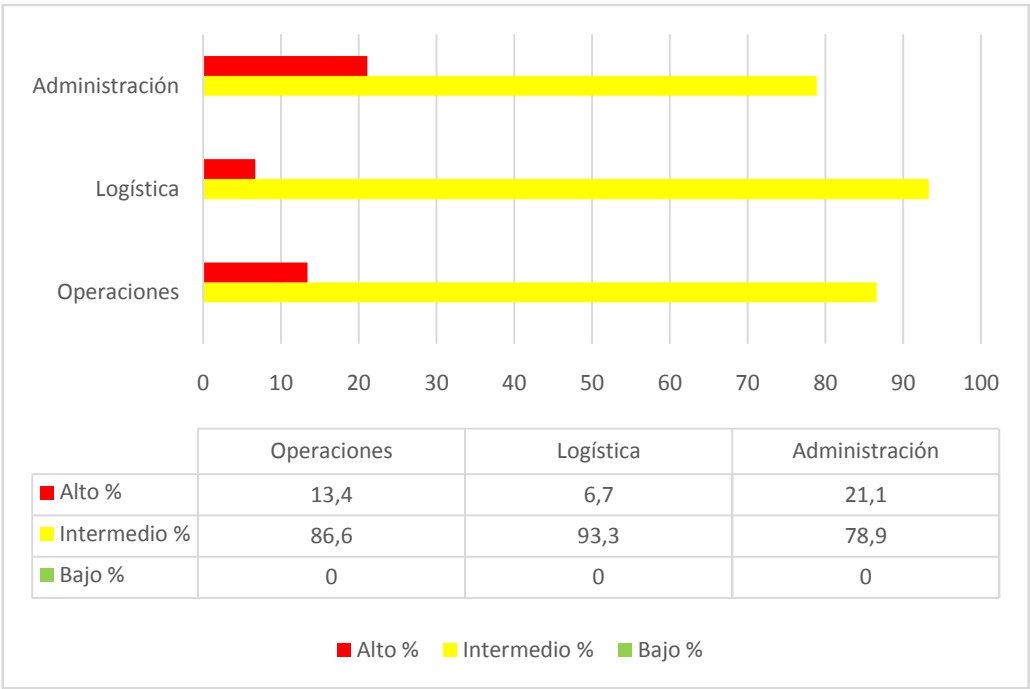


Figura 12. Resumen de los niveles de estrés presentados según área de trabajo.  
Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

Como producto de la exposición a los diferentes factores de riesgo psicosocial a los que se enfrentan los colaboradores de cada una de las áreas de trabajo se puede observar la presencia de estrés en niveles intermedios y altos en cada uno de los tres grupos de análisis (Figura 12); pues tal como se mencionó anteriormente, la constante que se presenta en los tres grupos como principales factores estresores se asocian directamente al ritmo y a la carga de trabajo siendo el personal Administrativo el grupo más afectado en ambas dimensiones. En relación a la muestra de estudio resultante por cada área de trabajo, se aprecia que dentro del personal administrativo existe un 21,1% de personas que presentan niveles de estrés altos, en el personal de Operaciones el porcentaje de colaboradores con estrés alto es del 13,4% y en el área de Logística el

valor es del 6,7%, el resto de personas presentan niveles de estrés dentro de un rango intermedio.

Para conocer más a detalle los indicios que datan la presencia de estos niveles de estrés en los colaboradores de Arca Continental, se muestra y analiza a continuación los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de síntomas asociados al estrés. En el Anexo 10 el lector puede encontrar los datos obtenidos en cuanto a los niveles de estrés laboral clasificado según las diferentes variables de segmentación demográfica.

**4.3.2. Sintomatología del estrés**

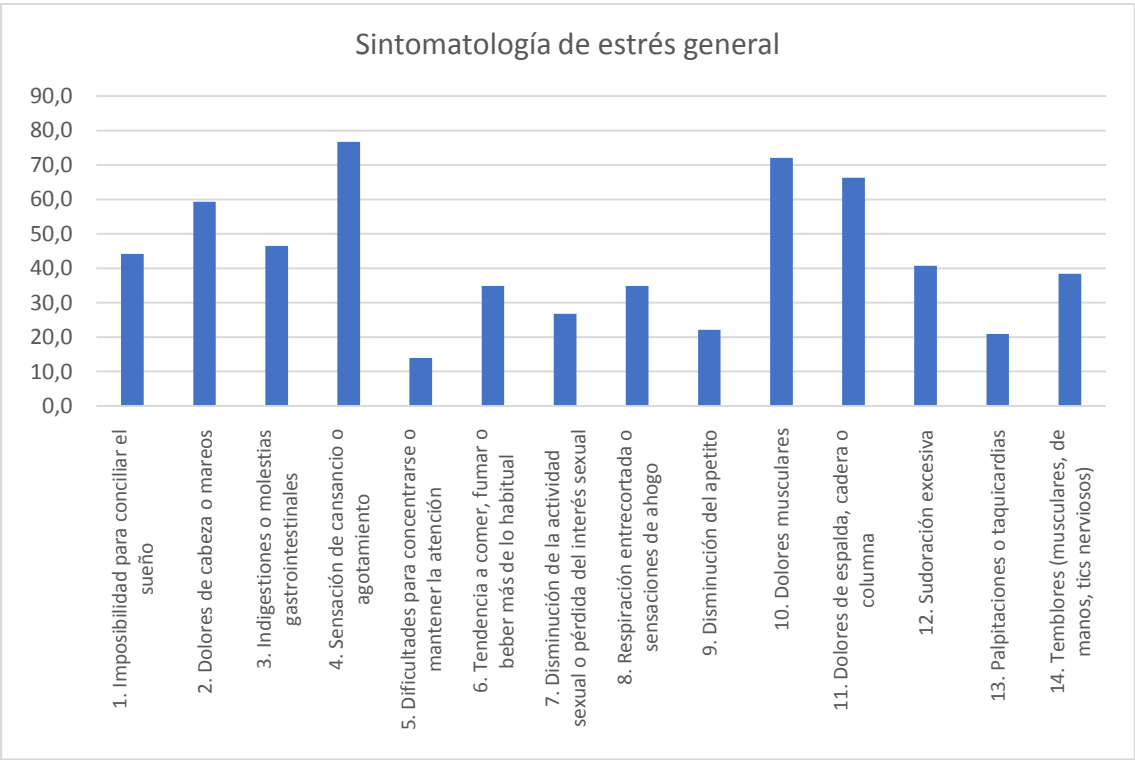


Figura 13. Sintomatología de estrés presentado en los colaboradores de Arca Continental.

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

Al revisar los datos generales expuestos en la gráfica que antecede acerca de la información obtenida en relación a los síntomas asociados al estrés que presentan a nivel general los colaboradores de Arca Continental, se puede evidenciar que los índices

más altos se encuentran reflejados en los síntomas tales como sensación de cansancio o agotamiento, dolores musculares y dolores de espalda, cadera o columna y cefaleas o mareos, en este punto es importante resaltar que debido a la naturaleza de las funciones de los colaboradores encuestados o a su vez según el área donde realizan su trabajo, estos resultados varían, tomando como referencia el cuadro general antes mencionado, es importante desglosarlo para una mejor comprensión y análisis de resultados:

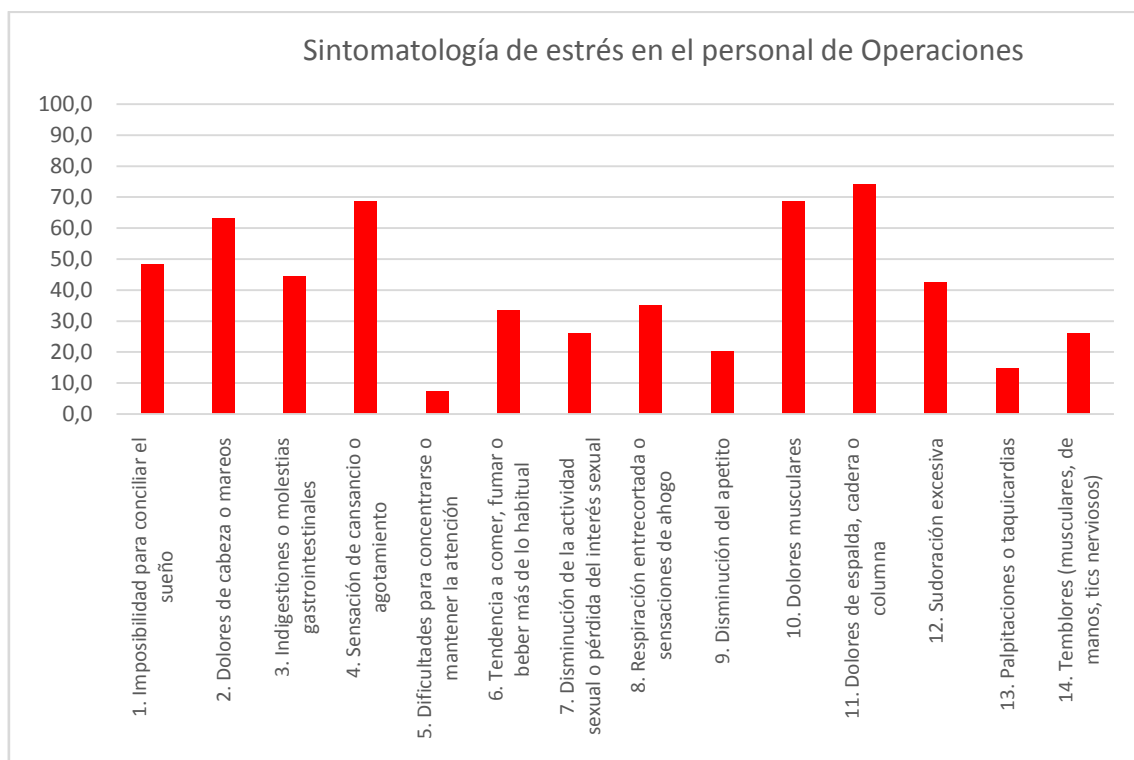


Figura 14. Sintomatología de estrés presentado en el personal Operativo.  
Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

En el área de Operaciones, se puede resaltar que los síntomas más altos que manifiestan los colaboradores son dolores de columna, espalda o cadera así mismo molestias o dolores musculares, este dato es significativo y al revisar los descriptivos de funciones de empleados que prestan funciones en esa área, se puede determinar que debido a las actividades que realizan los trabajadores como por ejemplo: cumplir con la operación de las máquinas procesadores de las bebidas, ejecutar labores de limpieza y revisión primaria del equipo para asegurar su correcto funcionamiento, estas actividades

las realizan la mayor parte del turno de trabajo (de 8 a 12 horas, dependiendo de la planificación de producción) de pie, y con descanso en intervalos de cuatro horas. Según estadísticas proporcionadas por el departamento de Salud Ocupacional de la compañía, se pudo evidenciar que en los índices de ausentismo del año 2017 (Véase Figura 17), las causas más frecuentes de ausentismo laboral se atribuyen a problemas de tipo osteomusculares. Seguido con un puntaje de 68.5% se encuentra el síntoma de agotamiento y sensación de cansancio, lo cual deja en evidencia que si bien las actividades diarias de los colaboradores de esta área no implican un nivel de extenuación cognitiva alta, la carga y la dinámica del mismo hace que padezcan esta manifestación de estrés.

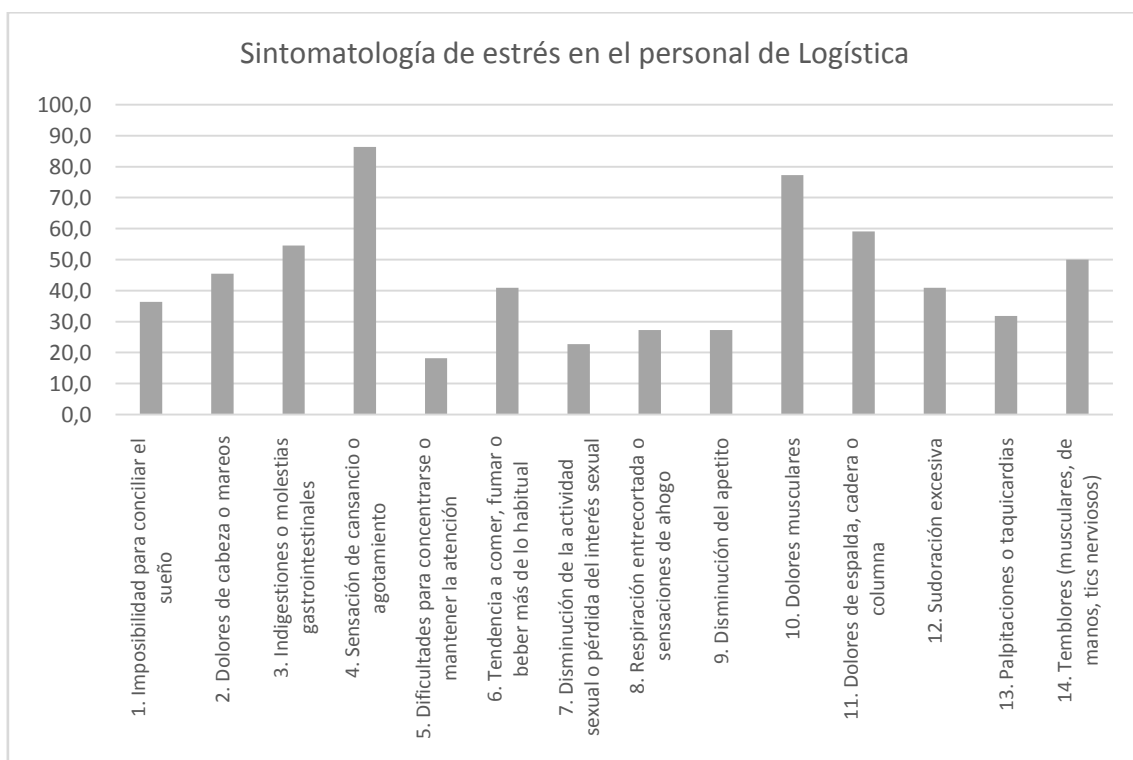


Figura 15. Sintomatología de estrés presentado en el personal Logístico.  
Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

Tomando los datos arrojados en la investigación del área Logística, se puede determinar que la sensación de agotamiento y cansancio es el síntoma de estrés que más se manifiesta en los colaboradores presentándose en un 84.6%; debido a que las

operaciones logísticas de la empresa implican movimientos físicos constantes en los trabajadores como el levantar cajas de plástico que contienen las bebidas gaseosas, la limpieza de patios y bodegas o la operación de maquinarias como montacargas se constituyen en posibles detonantes de estas molestias, pues como bien se explica en su descriptivo de cargo uno de los riesgos más frecuentes de un trabajador de esta área es la de ergonomía, debido a las largas jornadas de trabajo y la naturaleza de sus funciones.

En relación al siguiente síntoma de estrés más alto encontrados en esta área, la situación es bastante similar al área de Operaciones, pues las molestias musculares tienen una presencia en más del 77,3% de trabajadores, al ser una empresa muy dinámica y contar con más de 33 CEDIS a nivel nacional, el área de Logística trabaja en el despacho de bebidas de forma constante por lo que en temporadas donde la demanda de productos es mayor, la situación tiende a tornarse incluso más crítica, razón por la cual, los descansos entre jornada laboral se vuelven aún más limitados.

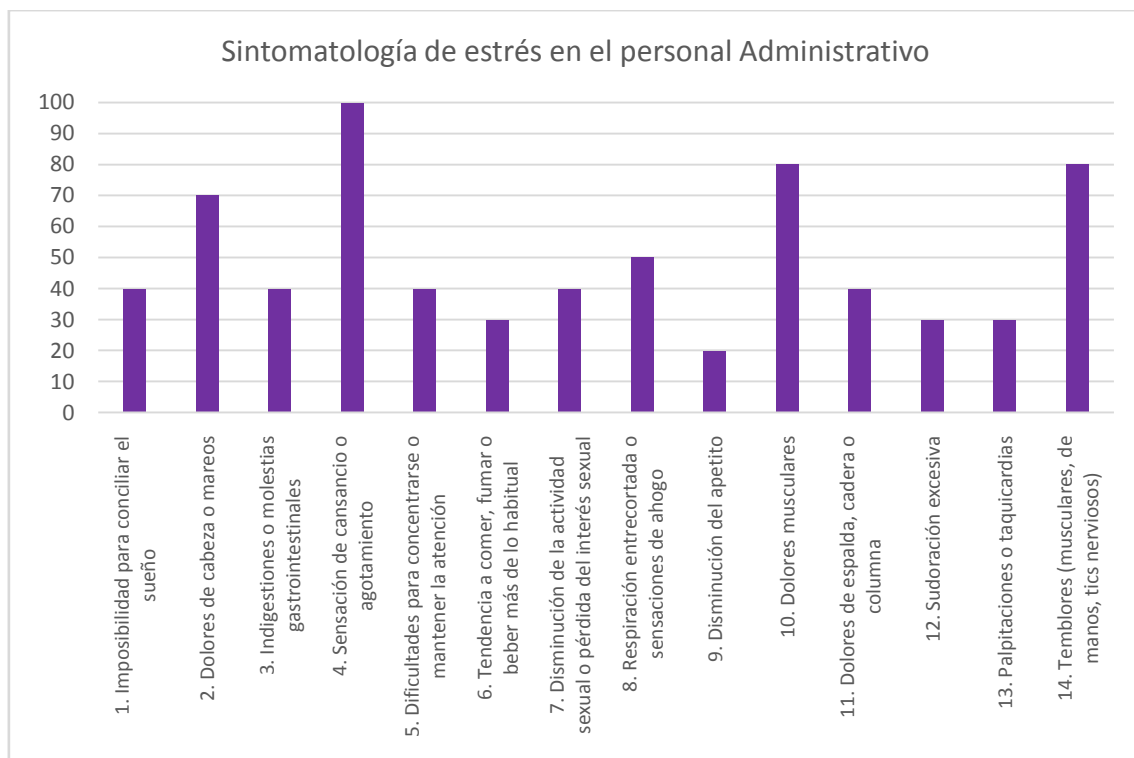


Figura 16. Sintomatología de estrés presentado en el personal Administrativo.  
Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018).

En el caso del área Administrativa, se puede observar la prevalencia de síntomas de estrés como sensación de cansancio y agotamiento en un 100% del total de colaboradores encuestados, sin duda es un signo de alarma que requiere intervención pronta para mitigar este síntoma, pues según datos proporcionados por el departamento de Salud Ocupacional, las citas médicas a las que acuden los trabajadores de esta área, por lo general se deben a problemas de salud o malestares relacionados a este síntoma de estrés, pues además del agotamiento mental al que se ven afectados como producto del ritmo de trabajo, también tienden comúnmente a desencadenar consigo otros síntomas como migrañas clásicas o dolores tensionales de cuello y cefaleas, mismos que parecen ser provocados, según preguntas recurrentes del médico, por preocupaciones debido al a la carga laboral o las largas jornadas de trabajo al que se ven expuestos.

Respecto al segundo y tercer síntoma de estrés que mayor prevalencia reflejan en esta área, se observa que los dolores y temblores musculares se encuentran también frecuentemente en los colaboradores como posible causa de molestias ergonómicas en los mismos, al momento de revisar los descriptivos de funciones de cargos correspondientes a esta área, se puede encontrar que en los riesgos atribuidos a este sector de la organización, se menciona principalmente a los problemas de carácter ergonómico, así mismo, al momento del levantamiento de la información los trabajadores comentaban que su ritmo de trabajo es muy alto y que no se cuenta con un plan incorporado en la organización con el cual se puedan establecer minutos de pausa o ejercicios de relajación que puedan mitigar estos problemas de salud en los trabajadores. Según la Organización Mundial de la Salud, la ergonomía se encarga de la prevención de riesgos de daños en la salud, tanto mental, física o psíquica de las personas, y para una empresa es importante incorporarla para velar por la salud y bienestar de sus

colaboradores, adaptando los factores organizativos en base a sus necesidades (Maestre, 2007).

#### 4.4. Relación Estrés – Ausentismo

A continuación se repasan ciertos datos que resultan importantes para complementar la investigación realizada respecto al tópico del estrés laboral, para ello se muestra la información facilitada por el Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional conjuntamente con el Departamento Médico de Arca Continental en relación a las principales causas y/o síntomas que provocaron ausentismo durante el último periodo 2017, mismas que se detallan en la figura 17 y 18 respectivamente.

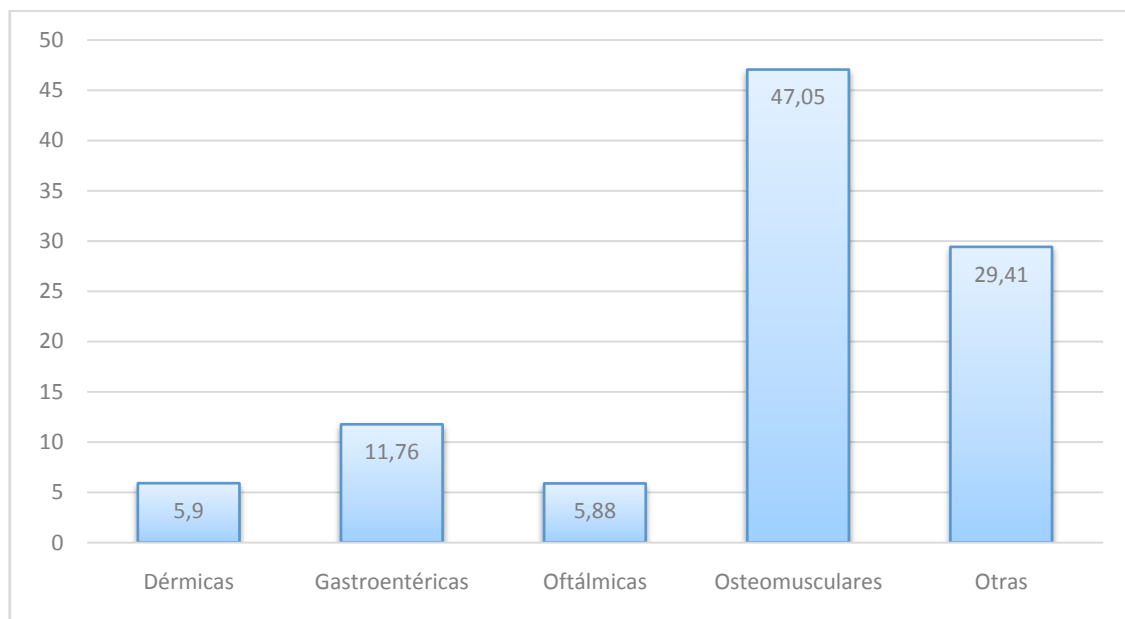


Figura 17. Causas de ausentismo durante el año 2017.

Fuente: Arca Continental-Departamento de SSO, 2017.



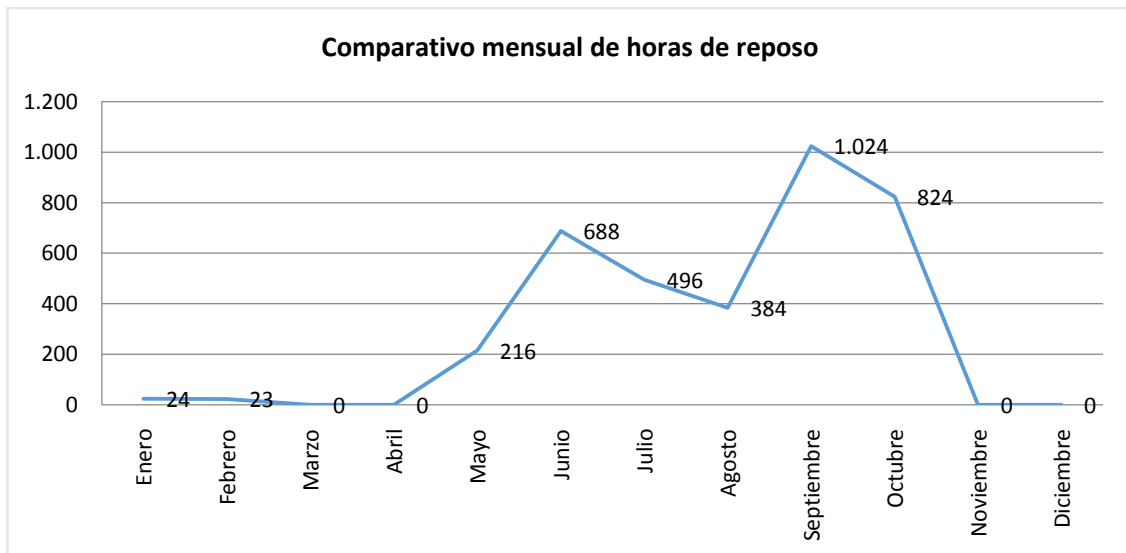


Figura 18. Horas de ausentismo por reposo durante el año 2017.

Fuente: Arca Continental-Departamento de SSO, 2017.

Tal y como se puede apreciar en las gráficas antepuestas el 47% de las causas de ausentismo presentadas durante el último año y que constituyen una notoria mayoría, se atribuyen a malestares de tipo osteomuscular o musculoesqueléticos, es decir, dolencias o lesiones de espalda, cuello, cadera, hombros, manos, brazos, etc.; como se vio anteriormente, estos datos coinciden con los resultados obtenidos respecto a los principales síntomas de estrés presentados en los colaboradores y a los factores de riesgo a los que mayormente se exponen, tomando en cuenta que el personal de Operaciones y Logística son quienes mayormente se ven afectados por este tipo de molestias causadas principalmente por el ritmo y la carga de trabajo.

La segunda causa más común que origina ausentismo en la organización se debe a problemas o malestares gastrointestinales, como se constató con anterioridad este tipo de sintomatología del estrés también representó una prevalencia significativa fundamentalmente en el personal Logístico y en menor grado en el Operativo y Administrativo, la mayor parte se originan por una mala alimentación o por desórdenes en los horarios destinados a la ingesta de alimentos, esto puede deberse a los horarios

rotativos y al ritmo acelerado de trabajo que no les facilita a los colaboradores contar con el tiempo ni el espacio apropiado para alimentarse adecuadamente.

Por otro lado, cabe recalcar la forma en cómo la presencia de estos malestares, ya sea como producto de accidentes o como consecuencia del estrés, afectan no solo a la salud de los colaboradores sino que también acarrea consigo consecuencias negativas para la organización, pues como se observa en la gráfica 21, estos problemas se traducen en horas de reposo que a la postre representan un costo significativo para la empresa, a más de que también la presencia de estos puede llegar a desembocar en un incremento aún mayor no solo de los niveles de ausentismo sino también de los índices de rotación de la empresa y un decremento en los niveles de desempeño, pues al no ser abordadas estas situaciones con la importancia del caso, las probabilidades de que en algún momento los colaboradores se vean incapacitados para continuar realizando sus actividades es muy alta, especialmente si del personal de Operaciones y Logística hablamos.

## CAPÍTULO V– PROPUESTA

### 5.1. Objetivo de la propuesta

La propuesta pretende contrarrestar en medida de lo posible los efectos negativos del estrés y atenuar sus niveles, interviniendo de manera puntual en los aspectos psicosociales que en la actualidad representan un mayor riesgo para los colaboradores, a través de estrategias de acción que permitan generar resultados positivos ya sea a mediano o largo plazo y que se alineen a las necesidades y a las posibilidades de la organización.

### 5.2. Destinatarios

Esta propuesta está dirigida a todos los miembros de la organización en general, es decir, al personal del área administrativa, operativa y logística; sin embargo, dentro de la propuesta se ha considerado oportuno incluir *población sugerida* tomando en cuenta las diferencias arrojadas en la investigación respecto a los factores que mayores niveles de riesgo presentan en cada una de los tres grandes sectores que componen Arca Continental Región Norte. En base a lo dicho, se ha establecido un cuadro de prioridades de intervención para cada una de las tres áreas de la organización, misma que se muestra a continuación:

Tabla 13. Tabla resumen de prioridades de intervención.

ÁREA	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN	SÍNTOMAS DE ESTRÉS QUE PRESENTAN
Operaciones	Ritmo de trabajo Exigencias cuantitativas Conflicto de rol Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	Dolores de cabeza o mareos Sensación de cansancio o agotamiento Dolores musculares Dolores de espalda, cadera o columna
Logística	Ritmo de trabajo Exigencias cuantitativas Claridad de rol, conflicto de rol, sentido del trabajo Previsibilidad, confianza vertical, justicia, calidad de liderazgo	Sensación de cansancio o agotamiento Dolores musculares Dolores de espalda, cadera o columna Indigestiones o molestias gastrointestinales
Administración	Ritmo de trabajo Exigencias cuantitativas Previsibilidad	Sensación de cansancio o agotamiento Dolores musculares Temblores (musculares, de manos, tics nerviosos) Dolores de cabeza o mareos

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D., 2018

### 5.3. Resultados esperados

En base a los resultados obtenidos en el estudio diagnóstico, es importante generar una propuesta de intervención que sirva como guía a la hora de tomar acciones dirigidas a mejorar las condiciones psicosociales laborales existentes en la actualidad en la empresa Arca Continental Región Norte. El plan de acción a proponer se plantea bajo la premisa de que una intervención sobre los factores estresores del entorno de trabajo permitirá reducir los niveles de estrés y se podrán establecer como medidas de prevención en un futuro.

Se espera que esta guía de intervención pueda ser tomada en cuenta para su aplicación en caso de que la organización destinataria así lo considere.

### 5.4. Precondiciones

- ✓ Socializar los resultados de la evaluación diagnóstica de riesgos psicosociales y estrés laboral.
- ✓ Autorización de la alta gerencia de la organización para la implementación del plan de acción.
- ✓ Delegar responsables de efectuar cada una de las acciones establecidas.

- ✓ Contar con los medios, insumos, espacio físico y el presupuesto establecido.
- ✓ Sensibilizar a los colaboradores sobre las medidas de intervención a implementar en cuanto a propósito, objetivos, resultados esperados, etc.
- ✓ Compromiso, colaboración y participación de los trabajadores de la organización.

### **5.5. Responsables**

Los colaboradores de las áreas de Capital Humano, Salud y Seguridad Ocupacional y Trabajo Social serán los principales responsables de llevar a cabo el plan de intervención y de realizar el respectivo monitoreo, evaluación y seguimiento periódico de las medidas implementadas, siempre bajo la aprobación, supervisión y participación de la Gerencia.

### **5.6. Actividades**

Las actividades que se han considerado oportunas a incluir en la propuesta de intervención se detallan a continuación en las siguientes tablas, en cada una de ellas se representa los factores psicosociales a intervenir, las problemáticas encontradas, los objetivos pretendidos, las acciones sugeridas, los responsables, medios e insumos necesarios, indicadores y la evaluación.

Tabla 14. Cuadro de Intervención 1.

<b>Dimensiones psicosociales a intervenir: RITMO DEL TRABAJO Y EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS.</b>						
<b>Población sugerida:</b> Personal de Administración, Operaciones y Logística						
<b>Problemática identificada:</b> El personal en general indica existencia de falencias en la distribución de tareas, falta de tiempo para realizarlas, acelerado ritmo de trabajo y carga laboral.						
<b>Objetivo/s:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir adecuadamente el trabajo entre los colaboradores a fin de evitar una sobrecarga en sus labores.</li> <li>- Romper con la monotonía del trabajo.</li> <li>- Disminuir los síntomas y los niveles de estrés provocados por el ritmo y la carga de trabajo.</li> <li>- Prevenir en los colaboradores operativos y logísticos el apareamiento de malestares de tipo osteomusculares causados por el esfuerzo físico que demandan sus funciones.</li> </ul>						
<b>Actividades de Intervención</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Recursos / Insumos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>1.</b> Planificar semanalmente el trabajo a realizar y los objetivos a cumplir en cada una de las áreas que componen la organización, esto se puede lograr a través de la implementación de reuniones informativas de trabajo diarias al inicio de la jornada laboral. <ul style="list-style-type: none"> <li>- La asignación y distribución de tareas deben ser congruentes con el tiempo real con el que disponen los trabajadores para realizar el trabajo.</li> <li>- La planificación de objetivos por cumplir deben ser realistas, alcanzables y medibles.</li> <li>- Al final de cada reunión es importante que exista una retroalimentación por parte de los jefes y/o supervisores sobre el trabajo realizado.</li> </ul>	10 – 15 minutos diarios  Permanente	Líderes, Jefes o Supervisores de las tres áreas	Papel, lápices, bolígrafos, sala o espacio físico para llevar a cabo las reuniones.	\$ 10,00 semanales	✓ Número de participantes en las reuniones, ✓ Porcentaje de objetivos cumplidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de las actividades a realizar versus las realizadas en la planificación semanal.</li> <li>• Registro de asistencia a las reuniones.</li> </ul>
<b>2.</b> Realizar una revisión y actualización de los puestos de trabajo a fin de determinar si las actividades que realizan los trabajadores corresponden a las funciones atribuidas a sus cargos, para ello se recomienda hacer uso de la siguiente dinámica: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reúne equipos de trabajo y se les solicita a los colaboradores que en una hoja de papel anoten cada una de las actividades y/o tareas que desempeñan regularmente en sus puestos de trabajo.</li> <li>- Con ayuda de los respectivos manuales de funciones se debe hacer una comparación entre las actividades que los trabajadores realizan actualmente con las que deberían o no deberían realizar, esto permitirá identificar si existen puestos de trabajo a los que se les está atribuyendo tareas ajenas, identificar puestos que requieren de mayor apoyo, así como también, identificar posiciones a las que se les podría asignar nuevas funciones con el objeto de distribuir de manera más equitativa el trabajo.</li> <li>- Actualizar los respectivos descriptivos de cargo y manuales de funciones en base a las novedades</li> </ul>	2 semanas	Coordinador / Analista / Asistente del Departamento de Capital Humano	Papel, lápices, bolígrafos, sala de reuniones, manuales de funciones, descriptivos de cargo.	\$ 40,00	✓ Número de participantes en la actividad. ✓ Número de novedades encontradas. ✓ Número de descriptivos o manuales de funciones actualizados. ✓ Disminución del nivel de riesgo de las dimensiones ritmo de trabajo y exigencias cuantitativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de participantes.</li> <li>• Hojas de apuntes realizados por los colaboradores sobre las actividades que realizan.</li> <li>• Descriptivos de cargos y manuales de funciones actualizados.</li> </ul>

<p><b>3.</b> Implementar un programa de pausas activas a realizarse diariamente durante la jornada de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las pausas activas deben realizarse al menos dos veces al día y tendrán una duración de 10 a 15 minutos.</li> <li>- Planificar actividades que se puedan ejecutar durante estos periodos de tiempo, entre ellas se recomienda promover la realización de ejercicios de relajación, respiración, meditación, ejercicios de yoga o Tai Chi. (Véase Anexo 11)</li> <li>- Delegar responsables de dirigir las pausas activas.</li> <li>- Desarrollar una política de obligatoriedad para la participación en las pausas activas.</li> <li>- Debido al tipo de responsabilidades que maneja el personal de Operaciones y Logística, es necesario que los líderes de área conformen grupos de 10 a 15 colaboradores para que trabajen las pausas activas por turnos rotativos con la finalidad de que esta actividad no interfiera con la producción ni la logística de entrega de los productos.</li> <li>- Establecer un horario y un espacio físico para la realización de las pausas activas, preferiblemente y por cuestiones de seguridad debe hacerse fuera de las plantas de producción o bodegas de almacenaje.</li> <li>- Socializar los beneficios de realizar pausas activas durante la jornada laboral.</li> </ul>	<p>10 – 15 minutos por cada pausa</p> <p>Permanente</p>	<p>Departamento de Capital Humano/ Salud y Seguridad Ocupacional / Trabajo Social</p> <p>Asistente de Capital Humano / Técnico de SSO/ Médico Ocupacional / Instructor</p>	<p>Computador, infocus, pantalla de proyección, trípticos informativos, nómina del personal, espacio físico para la realización de las pausas activas.</p>	<p>\$ 200,00</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disminución de la sensación de agotamiento físico y mental producto de la carga y ritmo de trabajo.</li> <li>✓ Disminución de los niveles de estrés.</li> <li>✓ Disminución de los índices de ausentismo.</li> <li>✓ Reducción de las horas de reposo atribuidas a la presencia de síntomas relacionados al estrés.</li> <li>✓ Decremento de los costos asumidos por la empresa en relación a accidentes y enfermedades.</li> <li>✓ Decremento de los índices de accidentabilidad.</li> <li>✓ Aumento de la motivación y la productividad.</li> <li>✓ Mejoramiento de los niveles de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de pausas activas aprobado por la Gerencia.</li> <li>• Cronograma semanal de actividades a realizar durante las pausas activas.</li> <li>• Fotografías, videos de la realización de las pausas activas.</li> <li>• Aplicación de una encuesta rápida donde se indague la opinión de estos respecto a las actividades realizadas en relación a los efectos. Si las respuestas obtenidas en el sondeo son en su mayoría favorables se entenderá que las actividades están surgiendo un efecto positivo en la salud de los colaboradores y por ende deberán seguirse realizando</li> </ul>
<p><b>4.</b> Establecer un proceso de Time Management en el que se pueda determinar el tiempo promedio que deberían tardar los colaboradores en ejecutar sus funciones y comparar con el tiempo real que se destina a cada actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el apoyo de los diferentes líderes de área dentro de la planificación de trabajo semanal se deben acordar tiempos para cada una de las tareas que se tienen previstas realizar y enfatizar en la importancia de cumplir con estos.</li> <li>- Realizar visitas periódicamente a los lugares de trabajo del personal Operativo y Logístico para que mediante la observación se pueda detectar posibles falencias en la ejecución de tareas que pudieran estar afectando a los tiempos de cumplimiento.</li> <li>- Capacitar a los colaboradores en temas relacionados a estrategias de manejo y gestión del tiempo en el trabajo.</li> </ul>	<p>2 semanas</p>	<p>Líderes, Jefes o Supervisores de las tres áreas</p> <p>Departamento de Capital Humano</p> <p>Instructor para la capacitación</p>	<p>Papel, lápices, bolígrafos, computador, infocus, otros materiales de oficina</p>	<p>\$ 100,00</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de participantes en la actividad.</li> <li>✓ Porcentaje de cumplimiento de actividades dentro de los tiempos asignados.</li> <li>✓ Porcentaje de trabajadores capacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de actividades de la planificación semanal.</li> <li>• Registro observacional.</li> <li>• Registro de asistencia a la capacitación.</li> </ul>

5.	Revisar los procesos internos de la compañía, una acción eficaz es la de indagar a los colaboradores su opinión respecto a los procedimientos que se llevan a cabo en la actualidad en relación a sus labores con la finalidad de obtener sugerencias de mejora que permitan realizar cambios orientados a optimizar tiempo y recursos.	2 semanas	Departamento de Capital Humano  Representantes de cada área.	Papel, lápices, bolígrafos, manuales de procesos.	\$ 10,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de sugerencias recibidas.</li> <li>✓ Mejora en la realización de los procedimientos.</li> <li>✓ Disminución de los tiempos y de recursos para la ejecución de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de sugerencias y opiniones.</li> <li>• Informe de las posibles acciones de cambio a implementarse.</li> </ul>
6.	Impartir charlas sobre técnicas individuales de relajación y manejo del estrés.	3 semanas 1 hora c/u	Médico / Enfermera Ocupacional  Técnico de SSO  Analista de Capital Humano	Computador, infocus, pantalla de proyección, trípticos informativos, sala de capacitación.	\$ 150,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de personas que recibieron las charlas.</li> <li>✓ Disminución de presencia de síntomas asociados al estrés.</li> <li>✓ Disminución de los niveles de estrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia a las charlas.</li> <li>• Registro fotográfico de la realización de las charlas.</li> </ul>

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018)

Tabla 15. Cuadro de Intervención 2

<b>Dimensiones psicosociales a intervenir:</b> PREVISIBILIDAD, INSEGURIDAD SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO, CONFIANZA VERTICAL.						
<b>Población sugerida:</b> Personal de Administración, Operaciones y Logística / Gerentes, Jefes y Supervisores de las tres áreas.						
<b>Problemática identificada:</b> Los colaboradores manifiestan no recibir la información suficiente de la gerencia y de sus superiores sobre decisiones importantes, generándoles incertidumbre e inseguridad sobre su entorno de trabajo.						
<b>Objetivo/s:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y socializar de manera anticipada decisiones o acciones que puedan afectar a las condiciones laborales de los trabajadores.</li> <li>- Reforzar las habilidades de comunicación de líderes y supervisores de todas las áreas.</li> <li>- Dar a conocer los diferentes canales y estrategias comunicativas de las que se puede hacer uso en la actualidad según las necesidades que se presenten en la organización.</li> </ul>						
Actividades de Intervención	Duración	Responsable/s	Recursos / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Medios de verificación
<b>1.</b> Analizar y determinar si los medios con los que cuenta en la actualidad al interior de la organización son apropiados, rápidos y eficaces para transmitir información de carácter relevante. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar aspectos a mejorar, y de ser el caso, crear nuevos canales de comunicación</li> <li>- Hacer uso de las reuniones informativas de trabajo para comunicar o informar acontecimientos importantes relacionados directamente con el entorno laboral como por ejemplo situaciones de cambio, decisiones por tomarse, disposiciones provenientes de la gerencia, despejar dudas sobre el</li> </ul>	1 semana	Gerencia / Coordinador de Comunicación Organizacional / Jefe de Capital Humano	Correos electrónicos, carteleros, boletines informativos, Intranet corporativa, redes sociales corporativas, comunicados, etc.	\$ 10,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de canales que se utilizan actualmente.</li> <li>✓ Disminución de los rumores.</li> <li>✓ Disminución de la sensación de incertidumbre e inseguridad en los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de análisis de efectividad de los canales de comunicación más utilizados.</li> <li>• Informe sobre los temas tratados en las reuniones.</li> <li>• Nuevos canales de comunicación implementados.</li> </ul>



<p>trabajo o sobre situaciones que inquieten a los colaboradores, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar la mayoría de canales de comunicación posibles con las que se cuente como cartelera, correo electrónico, intranet empresarial, redes sociales corporativas, boletines, comunicados, reuniones, etc.</li> <li>- Delegar voces oficiales para la transmisión de información delicada, con el fin de eliminar la propagación de rumores.</li> </ul>						
<p><b>2.</b> Comunicar anticipadamente y notificar formalmente cambios que afecten a las condiciones de trabajo como es el caso de los turnos de trabajo, horarios, modificaciones salariales, etc.</p>	n/a	Gerencia / Jefes / Supervisores	Correo electrónico, cartelera, horarios de trabajo impresos.	\$ 10,00	✓ Número de notificaciones realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificaciones realizadas</li> <li>• Acciones de personal</li> </ul>
<p><b>3.</b> Involucrar a los trabajadores y promover su participación manteniendo un acercamiento directo entre ellos y la gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalar un buzón de sugerencias o hacer uso de plataformas como SharePoint en el que los trabajadores puedan expresar sus ideas o propuestas para afrontar temas de importancia.</li> <li>- Realizar grupos focales con grupos provenientes de las diferentes áreas de trabajo para conocer su sentir y pensar respecto a situaciones puntuales puedan estar generándoles preocupación.</li> <li>- Realizar reuniones con la Gerencia y representantes de los trabajadores en general en donde ellos puedan expresar sus ideas y opiniones.</li> </ul>	1 a 2 semanas	Gerencia / Departamento de Capital Humano / Trabajo Social / Coordinador de Comunicación Organizacional.	Buzón de sugerencias, Intranet Corporativa, Plataforma SharePoint.	\$ 108,00	✓ Número de propuestas y/o mensajes recibidos. ✓ Número de participantes en los grupos focales. ✓ Aumento de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de sugerencias instalado.</li> <li>• Contrato de la plataforma SharePoint.</li> <li>• Guía de entrevista de grupos focales.</li> </ul>
<p><b>4.</b> Capacitar a los gerentes, jefes, supervisores y líderes de equipo en el tema de la comunicación efectiva y asertiva a fin de que desarrollen habilidades para reconocer, proyectar y ejecutar estrategias comunicativas de manera eficiente de acuerdo a las necesidades y los fines que se pretenda.</p>	4 semanas  2 a 3 horas por taller	Gerentes, Jefes, Supervisores y Líderes.	Papel, lápices, bolígrafos, computador, infocus, sala de capacitación.	\$ 250,00	✓ Número de capacitaciones realizadas. ✓ Número de personas capacitadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia a las capacitaciones.</li> <li>• Informe de los participantes sobre lo aprendido.</li> </ul>

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018)

Tabla 16. Cuadro de Intervención 3

<b>Dimensiones psicosociales a intervenir:</b> CALIDAD DE LIDERAZGO Y JUSTICIA.						
<b>Población sugerida:</b> Personal de Logística y Operaciones						
<b>Problemática identificada:</b> Escasa retroalimentación, incapacidad para resolver los conflictos y falta de información necesaria para la correcta realización del trabajo por parte de los supervisores hacia sus colaboradores.						
<b>Objetivo/s:</b> - Mejorar la calidad de liderazgo de supervisores y jefes, compartiendo con sus grupos de trabajo con el fin de reforzar la confianza hacia los mismos. - Modificar la percepción que tienen los colaboradores respecto a la figura del líder y el papel que desempeñan. - Sensibilizar acerca de las características que se necesitan para lograr ejercer un liderazgo efectivo.						
Actividades de Intervención	Duración	Responsable/s	Recursos / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Medios de verificación
<b>1.</b> Realizar una evaluación 360° de liderazgo a todo colaborador que tenga a su cargo personal con la finalidad de conocer más a detalle y de forma más objetiva la opinión de los subordinados respecto a las competencias con las que los jefes, supervisores o gerentes cuentan y aquellas que necesiten ser desarrolladas. - Diseñar y validar el cuestionario de evaluación a utilizar. - Comunicar el objetivo de la evaluación. - Seleccionar a los participantes que serán evaluados y a los evaluadores. - Aplicar la evaluación. - Procesar datos y realizar informes de los resultados obtenidos. - Complementar la evaluación realizando una retroalimentación de los resultados a los partícipes para acordar y aplicar mejoras. - Determinaren base a los resultados, los planes de acción que se deben establecer para la construcción de un modelo de liderazgo empresarial. - Realizar periódicamente el seguimiento respectivo de las medidas acordadas.	3 semanas	Gerencia / Departamento de Capital Humano	Cuestionario / Instrumento de evaluación, materiales de oficina, computador, canales de comunicación, nómina de jefaturas, gerencias, coordinaciones.	\$ 250,00	✓ Número de personas evaluadas. ✓ Número de acciones de mejora acordadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe de los resultados obtenidos.</li><li>• Informe de las medidas de mejora acordadas.</li><li>• Plan de seguimiento.</li></ul>
<b>2.</b> Implementar un programa de formación por competencias con todo colaborador que tenga personal a su basado en una figura de liderazgo efectivo, ético y participativo acorde a los objetivos y estrategias de la empresa.	4 semanas	Departamento de Capital Humano	Instructores, sala de capacitación, materiales de oficina, planificación estratégica de la empresa.	\$ 380,00	✓ Número de participantes del programa. ✓ Número de personas que aprobaron satisfactoriamente el programa. ✓ Disminución del nivel de riesgo de los factores calidad de liderazgo y justicia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes de los módulos aprobados por los participantes.</li><li>• Informe de análisis de los objetivos estratégicos cumplidos.</li></ul>

3. Entrenar a los diferentes jefes y supervisores en habilidades de manejo y prevención de conflictos mediante la aplicación de técnicas de Coaching.	3 semanas	Departamento de Capital Humano	Instructores, sala de capacitación, materiales de oficina, computadora, infocus, etc.	\$ 200,00	✓ Número de colaboradores entrenados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes individuales de los conocimientos adquiridos.</li> <li>• Registro de conflictos presentados y estrategias de solución utilizados.</li> </ul>
4. Generar indicadores de gestión para determinar el desarrollo de competencias técnicas y emocionales asociadas al liderazgo.	2 semanas	Departamento de Capital Humano	Materiales de oficina, computador, Documentos empresariales.	\$ 10,00	✓ Número de indicadores generados. ✓ Número de competencias establecidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de cumplimiento de los indicadores establecidos.</li> </ul>

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018)

Tabla 17. Cuadro de Intervención 4

<b>Dimensiones psicosociales a intervenir:</b> CLARIDAD DE ROL, CONFLICTO DE ROL Y SENTIDO DEL TRABAJO.						
<b>Población sugerida:</b> Personal de Logística y Operaciones						
<b>Problemática identificada:</b> Dentro de las áreas de Logística y Operaciones existen colaboradores que sostienen desconocer varios de los aspectos fundamentales de su trabajo y de las expectativas que la empresa tiene hacia ellos, hecho que ha generado a su vez que los trabajadores consideren poco importante el papel que desempeñan desde sus puestos de trabajo.						
<b>Objetivo/s:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociabilizar la información más relevante del puesto de trabajo que ocupan los colaboradores con el fin de generar un mejor grado de adaptación al mismo, recapitulando actividades, funciones, responsabilidades, características de su entorno laboral, relaciones interpersonales, derechos y obligaciones.</li> <li>- Generar un sentimiento de seguridad, compromiso, motivación y autonomía en la realización de las labores.</li> <li>- Fomentar la comunicación de los colaboradores hacia sus jefes y compañeros en aspectos relacionados a la forma en que se ejecuta el trabajo.</li> </ul>						
Actividades de Intervención	Duración	Responsable/s	Recursos / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Medios de verificación
1. Realizar un sondeo entre los colaboradores de ambos sectores de la organización para identificar los cargos en los que existe un mayor desconocimiento de rol. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para determinar los cargos más críticos se puede hacer uso de indicadores como por ejemplo: resultados de la evaluación de desempeño, índices de rotación y accidentabilidad por áreas y por cargos, entre otras.</li> <li>- Complementar por medio de entrevistas grupales o focus group, reuniones con representantes de áreas, etc.</li> </ul>	2 semanas	Departamento de Capital Humano	Informes de resultados de evaluación de desempeño, índices de rotación y accidentabilidad.  Sala de reuniones	\$ 20,00	✓ Número de cargos donde se presenta mayor desconocimiento de rol. ✓ Número de entrevistas grupales realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe del análisis de cargos identificados que presentan mayor desconocimiento de rol.</li> <li>• Informe de las conclusiones obtenidas de los focus group realizados.</li> </ul>

<p><b>2.</b> Llevar a cabo un proceso de reintucción con los colaboradores en base a los puestos de trabajo prioritarios que hayan sido detectados previamente, para ello puede seguirse el siguiente esquema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el número de cargos por cada una de las dos áreas que recibirán la reintucción.</li> <li>- Establecer por cada cargo un día y horario para realizar la inducción.</li> <li>- Si más de dos personas comparten un mismo cargo entonces se trabajará una reintucción grupal donde no se sobrepase los 20 colaboradores.</li> <li>- Comunicar a través de los líderes de área el día, la hora, lugar y personas que participaran del proceso.</li> <li>- Dar paso al inicio de la charla de reintucción general a la organización, para ello es importante que se aborde los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Breve explicación de la empresa (misión, visión, valores, historia, giro del negocio, cultura organizacional, etc.)</li> <li>o Breve repaso de los puntos más importantes del Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento de Seguridad Integral y Salud Ocupacional.</li> <li>o Entrega del respectivo descriptivo de cargo.</li> <li>o Revisión de las normas de seguridad de la empresa, uso y mantenimiento de equipos de protección, peligros a los que está expuesto en el lugar de trabajo, planes de emergencia, rutas de tránsito, procedimientos en el manejo de químicos, etc.</li> </ul> </li> <li>- Una vez recibida la reintucción general a la empresa, los líderes de área deben organizar sus tiempos para que durante el lapso de 7 días realicen el proceso de reintucción específica al cargo a cada uno de sus subordinados y donde se deberá tratar los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Reconocimiento del lugar / entorno de trabajo (maquinarias, materiales, insumos de trabajo).</li> <li>o Principales actividades y responsabilidades del área.</li> <li>o Lectura de sus funciones, tareas y responsabilidades del cargo.</li> </ul> </li> </ul>	3 a 4 semanas	Asistente de Capital Humano  Coordinador de Capital Humano / Jefe de SSO  Jefes / Líderes de área	Organigrama empresarial, nómina de trabajadores, computador, internet, infocus, pantalla de proyección, descriptivos de cargos, reglamento interno y de SSO, trípticos de información.	\$ 100,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de trabajadores que reciben reintucción.</li> <li>✓ Reducción de los niveles de riesgo de los factores claridad y conflicto de rol.</li> <li>✓ Disminución de los niveles de rotación dentro de la empresa.</li> <li>✓ Reducción de los costos y de tiempo invertido en nuevos procesos de reclutamiento y selección.</li> <li>✓ Aumento de los niveles de desempeño, motivación y satisfacción generados por una correcta adaptación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de personas que reciben la reintucción.</li> <li>• Formato de registro y un formato de evaluación del proceso de reintucción. El primero de ellos debe realizarse a manera de un check list donde consten los puntos descritos anteriormente a fin de que los encargados de la reintucción se aseguren de abordar cada uno de ellos, también se debe registrar fecha, hora de inicio y fin del proceso, firma del responsable, nombre y firma del colaborador que recibe la reintucción.</li> <li>• Formato de calificación del grado de satisfacción de los colaboradores respecto a la información recibida en la reintucción.</li> </ul>
--	---------------	---	--	-----------	---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personas con quienes debe relacionarse interna y/o externamente según sea el caso (a quien debe reportar, quienes le reportan, clientes, etc.).</li> <li>○ Reentrenamiento en las actividades propias del cargo.</li> </ul>						
<b>3.</b> Realizar una campaña interna comunicativa en la cual se exponga explícitamente los objetivos, las funciones, los derechos y deberes, los procedimientos y las responsabilidades pertenecientes a cada área y puesto de trabajo, enfatizando en la importancia para la organización del rol que desempeña y del aporte que realiza cada colaborador.	2 semanas	Departamento de Capital Humano	Correo electrónico, carteleros, Intranet empresarial, boletines informativos.	\$ 50,00	✓ Número de canales de comunicación utilizados en la campaña. ✓ Aumento de la motivación laboral. ✓ Disminución del nivel de riesgo del factor sentido del trabajo.	• Canales de comunicación utilizados en la campaña.
<b>4.</b> Destacar, informar y reconocer a nivel general de la empresa los logros personales de los colaboradores, metas u objetivos alcanzados individual o grupalmente, mejora de habilidades o conocimientos (capacitaciones, talleres recibidos, graduaciones, etc.) ascensos en la empresa, premios o reconocimientos fuera de la empresa, entre otras.	n/a	Departamento de Capital Humano / Trabajo Social	Correo electrónico, carteleros, Intranet empresarial, boletines informativos, redes sociales corporativas.	\$ 10,00	✓ Disminución del nivel de riesgo del factor sentido del trabajo. ✓ Aumento de la sensación de reconocimiento.	• Canales de comunicación utilizados.
<b>5.</b> Impartir talleres y/o conferencias de Empoderamiento y Motivación Laboral dirigido a los colaboradores en donde se proporcione herramientas, técnicas y estrategias para que los trabajadores logren mantenerse motivados y puedan empoderarse con su trabajo.	3 semanas	Departamento de Capital Humano / Trabajo Social	Instructores, sala de capacitación, materiales de oficina, computadora, infocus, etc.	\$ 420,00	✓ Número de talleres / conferencias realizados. ✓ Número de participantes. ✓ Aumento de la motivación laboral. ✓ Aumento del nivel de empoderamiento de los trabajadores.	• Registro de asistencia a los talleres / conferencias. • Registro fotográfico de la realización de los talleres / conferencias.
<b>6.</b> Para la planificación y designación de tareas se debe otorgar cierto grado de autonomía de decisión a los diferentes cargos, potenciando la participación efectiva de los trabajadores sobre las tareas, métodos de ejecución y tiempos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar los perfiles de cargo incluyendo un apartado donde se especifique el grado de autonomía y el tipo de decisiones que debe y puede tomar considerando las características de las funciones.</li> </ul>	2 semanas	Departamento de Capital Humano	Perfiles de cargo, manuales de funciones, computador, internet.	\$ 20,00	✓ Número de perfiles de cargo actualizados.	• Perfiles de cargo actualizados.

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018)

## 5.7. Presupuesto

El presupuesto que se muestra a continuación ha sido fijado en base al tipo de actividad de intervención propuesta, no obstante, cabe mencionar que los valores son solo aproximados que pueden variar dependiendo del número de participantes o de réplicas que se realicen de la actividad.

Tabla 18. Costos aproximados

	<b>COSTO APROXIMADO</b>
<b>CUADRO 1</b>	\$510,00
<b>CUADRO 2</b>	\$378,00
<b>CUADRO 3</b>	\$840,00
<b>CUADRO 4</b>	\$620,00
<b>TOTAL</b>	\$2.348,00

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018)

## 5.8. Sostenibilidad

Para que esta propuesta sea sostenible es fundamental la aprobación, el compromiso, involucramiento y la participación activa y directa de la Gerencia y de los altos mandos de cada sector de la organización, así como también, de cada uno de los responsables de llevar a cabo el plan de intervención.

## 5.9. Evaluación y seguimiento

A fin de poder evaluar la efectividad de las acciones propuestas, es preciso realizar nuevamente una evaluación diagnóstica de factores de riesgo psicosociales y de estrés laboral de manera anual de tal forma que se pueda contrastar los progresos obtenidos en relación a los resultados anteriores; esto permitirá realizar acciones correctivas sobre las estrategias implementadas y reforzar aquellas que hayan generado un impacto positivo.

## 5.10. Cronograma

Tabla 19. Cronograma Primer Semestre

DIMENSIONES PSICOSOCIALES	ACTIVIDADES	jul-18				ago-18				sep-18				oct-18				nov-18				dic-18			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
RITMO DEL TRABAJO Y EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS	Actividad 1 (Véase Tabla 14)	X																							
	Actividad 2 (Véase Tabla 14)		X	X																					
	Actividad 3 (Véase Tabla 14)				X	X	X	X																	
	Actividad 4 (Véase Tabla 14)								X	X															
	Actividad 5 (Véase Tabla 14)									X	X														
	Actividad 6 (Véase Tabla 14)											X	X	X	X										
PREVISIBILIDAD, INSEGURIDAD SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y CONFIANZA VERTICAL	Actividad 1 (Véase Tabla 15)															X									
	Actividad 2 (Véase Tabla 15)																X	X							
	Actividad 3 (Véase Tabla 15)																	X	X						
	Actividad 4 (Véase Tabla 15)																				X	X	X	X	

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018)

Tabla 20. Cronograma Segundo Semestre

DIMENSIONES PSICOSOCIALES	ACTIVIDADES	ene-19				feb-19				mar-19				abr-19				may-19				jun-19			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
CALIDAD DE LIDERAZGO Y JUSTICIA	Actividad 1 (Véase Tabla 16)	X	X	X																					
	Actividad 2 (Véase Tabla 16)				X	X	X	X																	
	Actividad 3 (Véase Tabla 16)								X	X	X														
	Actividad 4 (Véase Tabla 16)										X	X													
CLARIDAD DE ROL, CONFLICTO DE ROL Y SENTIDO DEL TRABAJO	Actividad 1 (Véase Tabla 17)													X	X										
	Actividad 2 (Véase Tabla 17)														X	X	X	X							
	Actividad 3 (Véase Tabla 17)																	X	X						
	Actividad 4 (Véase Tabla 17)																		X						
	Actividad 5 (Véase Tabla 17)																		X	X	X				
	Actividad 6 (Véase Tabla 17)																					X	X		

Elaborado por: Salcedo, N. & Velarde, D. (2018)

## **VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

- En la población estudiada se constatan niveles de estrés dentro de un rango Intermedio - Alto siendo la sensación de cansancio o agotamiento, los dolores musculares, de espalda, cadera, columna, y cefaleas las afectaciones sintomatológicas más comunes que padecen los colaboradores en relación a la presencia de estrés.
- Se concluye que las dimensiones que mayor nivel de riesgo presentan a nivel general y que por ende se constituyen como principales generadores de estrés se atribuyen al ritmo de trabajo, a la cantidad de exigencias cuantitativas o carga laboral que poseen, al conflicto de rol y a los sentimientos de inseguridad respecto a las condiciones del trabajo (Véase Tabla 7).
- Las exigencias emocionales, las posibilidades de desarrollo y la doble presencia son los factores psicosociales que menor nivel de riesgo representan para la salud de los colaboradores de Arca Continental Región Norte.
- El personal de Logística y Operaciones, en el orden mencionado, son los grupos que mayor cantidad de exposición negativa presentan en relación al número de factores psicosociales de su entorno, siendo las dolencias musculares y de espalda, la sensación de cansancio asociada principalmente al esfuerzo físico, los dolores de cabeza y en menor medida las afectaciones de tipo gastrointestinal los síntomas de estrés predominantes, esto debido a las características de la población y al tipo de funciones que realizan en cada uno de los diferentes puestos de trabajo.
- Los colaboradores administrativos son quienes mayores niveles de estrés alto presentan, no obstante, es el grupo que ostenta un menor número de factores con



riesgo alto, siendo las exigencias y el ritmo de trabajo los principales desencadenantes de estrés en este sector de la población estudiada. La sintomatología que presenta este grupo de trabajadores son sensaciones de agotamiento o fatiga mental, dolores y temblores musculares (tics nerviosos), cefaleas y sensaciones de ahogo.

- Se concluye que durante el último periodo varios de los síntomas asociados al estrés se han establecido como principales causantes de absentismo laboral al interior de la organización, repercutiendo de manera negativa no solo en el colaboradores sino también en la organización, sobre todo en lo que a términos de productividad y costos se refiere (Véase Figura 17 y 18).
- Se concluye que la falta de comunicación clara y asertiva por parte de los altos mandos y los líderes de área respecto a los cambios que se han planteado en el último periodo al interior de la organización se ha constituido como uno de los principales factores generadores de incertidumbre e inseguridad que han influenciado negativamente al apareamiento de estrés (Véase resultados de las dimensiones inseguridad sobre las condiciones de trabajo y previsibilidad respectivamente).

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda intervenir de manera diferenciada con cada una de las tres grandes áreas componen la organización, considerando las diferencias y características de cada grupo, pues si bien existen factores en común que representan un alto riesgo en los tres sectores, existen otros aspectos en los que divergen y por ende deben abordarse de diferente forma.

- Se recomienda a la organización establecer acciones preventivas para los factores psicosociales que presentan un nivel de riesgo medio, especialmente con aquellos que rondan un porcentaje de prevalencia entre el 40 y 49% ya que en caso de que no se los maneje bajo un enfoque de prevención, existe una elevada posibilidad de que a futuro se instauren como factores de alto riesgo para la salud de los trabajadores.
- Se aconseja a futuro realizar estudios similares que permitan integrar al resto de colaboradores a nivel nacional de Arca Continental para tener una perspectiva más global de la realidad que vivencia la empresa en las otras ciudades o sucursales que la componen. De igual manera, sería idóneo complementar y correlacionar los resultados obtenidos en esta investigación con otros tipos de estudios relacionados como por ejemplo, clima laboral, satisfacción laboral, evaluaciones de desempeño, estudios diagnósticos sobre el síndrome de burnout, etc.
- Se recomienda la implementación de un programa de salud enfocado específicamente al manejo y prevención del estrés desde lo individual, haciendo énfasis en la difusión de estrategias de afrontamiento y de un protocolo de acción que permita contrarrestar a futuro los efectos negativos identificados en este estudio.
- Para evitar que las situaciones de cambio al interior de la organización se constituyan en fuente de estrés se recomienda a la Gerencia involucrar desde un inicio a los colaboradores, promoviendo su participación y sensibilizando y comunicando los cambios de forma clara y asertiva a través de voces oficiales que eviten la propagación de falsos rumores, mediante la implementación de canales de comunicación que se ajusten a las características de cada sector de la organización.
- Tomando en cuenta los resultados obtenidos en los factores ritmo de trabajo y exigencias cuantitativas por el personal administrativo, se recomienda en medida de lo posible realizar una evaluación de los puestos y perfiles de trabajo existentes en la

actualidad a fin de considerar la posibilidad de generar nuevos puestos que permitan contar con una mejor distribución de tareas y disminuir la carga laboral.

- Para minimizar el efecto negativo generado por el conflicto y claridad de rol se recomienda establecer programas o charlas de re-inducción al cargo donde se explique de forma clara y asertiva las funciones, responsabilidades, horarios, personas con quienes deberán relacionarse, políticas, reglamentos, etc., propios de cada puesto de trabajo, especialmente con los colaboradores de Operaciones y Logística que son quienes mayormente presentan riesgo en dichos factores.
- En relación a la sintomatología de estrés que presentan los colaboradores de Arca Continental Región Norte, es aconsejable que se realice una evaluación de riesgos ergonómicos de los puestos de trabajo con la finalidad de detectar de manera más precisa los componentes del entorno laboral que están favoreciendo al apareamiento de síntomas como agotamiento físico, dolores musculares, de espalda, cadera o columna, para así establecer medidas preventivas que ayuden a atenuarlas de manera más efectiva.
- Se recomienda trabajar el tema del liderazgo al interior de la organización, para ello resulta importante que se ejecuten programas de formación por competencias relacionadas a las temáticas de liderazgo, comunicación, manejo de grupos, trabajo en equipo y otros temas afines, con aquellas personas que manejen personal a su cargo, de tal manera que estos a su vez puedan transmitir y fortalecer estas aptitudes a sus respectivos equipos de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2008). *Gestión del Estrés: Cómo entenderlo, cómo controlarlo y cómo sacarle provecho*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- Adams, J. (2000). *Estrés: Un amigo de por vida. Cómo vivir con él, cómo usarlo y vivir creativamente a consecuencia del estrés*. (N. Latrónico, Trad.) Buenos Aires: Editorial Kier S.A.
- American Psychological Association. (27 de Junio de 2017). *Centro de apoyo: Comprendiendo el estrés crónico*. Obtenido de <http://www.apa.org/centrodeapoyo/estres-cronico.aspx>
- Amutio, A. (2004). *Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 20, núm. 1, 2004, pp. 77-93. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Arca Continental. (8 de Junio de 2016). *Arca Continental: Nuestra Compañía*. Obtenido de Arcacontal: <http://www.arcacontal.com/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa.aspx>
- Armario, A., Calés, J., Cordero, M., Sánchez-Elvira, Á., Fuentes, J., Tobal, J., Valencia, A. (2000). *Estrés: Consecuencias Psicológicas, Fisiológicas y Clínicas*. (C. Sandi, & J. M. Calés, Edits.) Madrid: Editorial Sáenz y Torres, S.L.
- Ascary, Á., Berrún, L., Peña, J., & Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones: Fundamentación*. Nuevo León: Editorial El Manual Moderno, S.A.
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). Normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral. *Boletín Jurídico*, 1-4.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Cordero, A., & Naranjo, R. (2014). *Plan de intervención y prevención frente al Síndrome de Burnout, estudio de los niveles de estrés y burnout en el personal administrativo de la empresa EPACEM S.A, en el periodo de noviembre del 2013 a febrero del año 2014 (Tesis de pregrado)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- De Camargo, B. (2005). Estrés, Síndrome General de Adaptación o Reacción General de Alarma. *Revista Médico Científica*, 17(2), 78-86 .
- Delgado, M. A. (2004). *Estrés Laboral*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Díaz, D. (2011). Estrés laboral y sus factores de riesgo psicosocial. *Rev. CES Salud Pública*, 1(2), 80-84.
- Duque, H. (1999). *¿Cómo prevenir y manejar el estrés!: síndrome del Siglo XXI*. Bogotá: Paulinas.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*(1), 71-84.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Foz, A., Molinero, E., Pujol, L., Moreno, N., Llorens, C., & Moncada, S. (Marzo de 2015). *Copscop Iistas 21*. (G. d. Catalunya, D. d. Empleo, S. d. Laborales, & D. G. Trabajo, Edits.) Obtenido de Manual del método CoPsoQ PSQCAT (versión 2) : [http://www.copsoq.istas21.net/ficheros/documentosmanual Copsoq 2.pdf](http://www.copsoq.istas21.net/ficheros/documentosmanual%20Copsoq%202.pdf).
- Fuertes, J. (2004). *¿Mobbing! Acoso Laboral. Psicoterrorismo en el trabajo. De los conceptos teóricos a la realidad práctica*. España: ARÀN Ediciones.
- Gil-Monte, P. (2010). Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral: la Psicología de la Salud Ocupacional. *Información Psicológica*(100), 68-83.
- González, D. (2015). *Ergonomía Y psicopsicología*. Bogotá: Ediciones de la U.
- González, M. (2006). *Manejo del Estrés: Habilidades Directivas*. Málaga: Innova.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1994). *NTP 349: Prevención del estrés: intervención sobre el individuo*. Madrid: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1997). *NTP 438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización*. Madrid: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.
- Jarne, A., Talarn, A., Armayones, M., Horta, E., & Requena, E. (2006). *Psicopatología*. Barcelona: Editorial UOC.
- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y psicopsicología aplicada. Manual para la formación del especialista* (Décimoquinta ed.). Valladolid: Lex Nova, S.A.
- Luceño, L., & García, J. (2008). Estrés Laboral. *eduPsykhé*, VII(2), 107-109.

- Maestre, D. G. (2007). *Ergonomía y psicopsicología*. Madrid: FC Editorial.
- Melgosa, J. (1994). *¡Sin estrés!* Madrid: Editorial Safeliz, S.L.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (27 de Septiembre de 2013). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Factores y Riesgos Laborales Psicosociales: Nuevos riesgos laborales emergentes e introducción a la evaluación: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/NT-25-Factores-y-Riesgos-Psicosociales.pdf>
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N., & Molinero, E. (2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras VERSIÓN MEDIA*. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Moreno, B., & Baez, C. (2010). *Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Olmedo, M. (2010). Estrés laboral: breve revisión teórica y algunas pautas de intervención. *Atrapados por el estrés*(968), 30-35.
- Organización Internacional del Trabajo. (2003). *Las prácticas óptimas en los sistemas de trabajo flexible y sus efectos en la calidad de la vida laboral en las industrias químicas*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Mundial de la Salud. (2004). La organización del trabajo y el estrés. En S. Leka, A. Griffiths, & T. Cox, *Protección de la salud de los trabajadores* (pág. Serie N° 3). Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Orlandini, A. (2012). *El estrés: Qué es y cómo evitarlo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Otero, J. M. (2015). *Estrés laboral y Burnout en profesores de enseñanza secundaria*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez, F. (27 de 04 de 2017). Investigaciones y actividades previas en Arca Continental respecto a estrés laboral y factores psicosociales. (N. Salcedo, & D. Velarde, Entrevistadores)
- Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para logra el éxito de proceso de cambio. *Revista de Empresa*(18), 50-63.
- Redolar Ripoll, D. (2011). *El cerebro estresado*. Barcelona: Editorial UOC.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimoquinta ed.). México: Pearson Educación.
- Torres, X., & Baillès, E. (2014). *Comprender el Estrés*. Barcelona: Editorial Amat.
- Tufiño, G. (2017). *Plan de intervención para disminuir el estrés por sobrecarga laboral, en el área de capital humano de la Empresa Arca Continental, en el periodo de marzo – agosto 2016*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México DF: Editorial El Manual Moderno.
- Villarruel, A., & Villacrés, F. (2011). *Diagnóstico de factores psicosociales presentes en los empleados que trabajan en el área de producción Quito del Grupo Corporativo SIC Contact Center - Ecuador y su incidencia en el estrés laboral negativo (Tesis de pregrado)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

# **ANEXOS**

(Revisar archivos adjuntos en CD)